



Hajautetun johtamisen kehittäminen Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa

Anne Sydänmaa

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2016



Tekijä Anne Sydänmaa	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Hajautetun johtamisen kehittäminen Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 10
<p>Työelämän kehittämistehtävänä oli kehittää hajautettua johtamista 1.1.2014 toimintansa aloittaneessa Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa. Kansainvälisten asioiden keskus vastaa Kelan kansainvälisten asioiden toimeenpanon hoitamisesta ja sen asiakkaita ovat kaikki Suomeen tai ulkomaille muuttavat tai muissa kansainvälisissä tilanteissa olevat asiakkaat. Kansainvälisten asioiden keskuksessa työskentelee 247 henkilöä ja sillä on toimipisteitä pääkaupunkiseudulla Pitäjänmäellä, Käpylässä ja Korsossa sekä muualla Suomessa Turussa, Kuusankoskella, Pietarsaareissa, Vaasassa ja Oulussa. Tämän lisäksi toimihenkilöitä työskentelee myös Kemissä, Seinäjoella, Tampereella, Torniossa ja Jyväskylässä.</p> <p>Hajautetusti toimivan Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksen syntymisen myötä kohtasi työyhteisö täysin uudenlaisia haasteita, jotka koskivat osaltaan kaikkia Kansainvälisten asioiden keskuksen työntekijöitä. Aivan muutoksen ytimessä oli useissa organisaation eri tiimeissä tapahtunut johtamistavan muuttuminen perinteisestä johtamistavasta hajautetuksi johtamiseksi. Uudenlaisen johtamistavan ja uudenlaisten johtamiskäytäntöjen juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa oli tärkeää. Kehittämistehtävässä tavoitteena olleen uuden johtamistavan, hajautetun johtamisen, kehittäminen ja niin sanottujen ”parhaiden käytäntöjen” luominen oli olennaista, jotta hajautettu organisaatio ja hajautettu johtaminen organisaatiossa saatiin kehitettyä entistä toimivammaksi.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin Kansainvälisten asioiden keskuksessa käytössä olevia hajautetun johtamisen tapoja ja niiden toimivuutta. Selvitys toteutettiin koko keskukselle lähetetyllä kyselyllä sekä haastatteleamalla kahdeksaa keskuksessa työskentelevää esimiestä. Kyselyn ja haastatteluiden tulokset käytiin läpi yksikön johtoryhmän kanssa. Kehittämisprojektin seuraavana vaiheena oli hyväksi todettujen johtamistapojen- ja käytäntöjen ns. ”parhaat käytännöt” kokoaminen. Toiminnassa tapahtuneiden muutosten seuranta toteutettiin barometrikyselyiden tulosten avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan hajautettu johtaminen Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa toimii pääasiassa hyvin ja johtamiseen ollaan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Kehittämistehtävän tuloksena syntyneet ns. ”parhaat käytännöt” ovat kuitenkin tarpeen, sillä kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella myös parannettavaa riittää ja nämä seikat on myös otettu huomioon ”parhaita käytäntöjä” rakennettaessa. Nämä ”parhaat käytännöt” ovat juuri nyt tarpeen, kun pyritään entisestään kehittämään hajautettua johtamista organisaatiossa sen toiminnan alkaessa olemaan hiljalleen vakiintunutta.</p>	
Asiasanat Hajautettu työ, hajautetut tiimit, johtaminen, Kansaneläkelaitos	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Rajaus ja käsitteet.....	3
2	Kansaneläkelaitoksen Kansainvälisten asioiden keskus.....	5
2.1	Kelan arvot ja strategia	5
2.2	Kelan Kansainvälisten asioiden keskus.....	5
3	Hajautettu johtaminen	7
3.1	Hajautetun tiimin viisi pääulottuvuutta	8
3.2	Hajautetun työskentelyn haasteita.....	9
3.3	Johtajana hajautetussa organisaatiossa.....	10
3.4	Tehokas hajautetun tiimin johtaminen	12
3.5	Hajautetun organisaation johtamisen haasteita	17
3.6	Viestintä hajautetussa organisaatiossa	19
3.6.1	Viestintä johtamisen välineenä	19
3.6.2	Viestintäkanavat.....	21
4	Luottamus esimiestyössä	24
4.1	Luottamukseen rakentuva johtajuus.....	24
4.2	Luottamus hajautetussa organisaatiossa	27
4.3	Sähköinen viestintä ja luottamuksen rakentaminen	28
5	Työntekijänä hajautetussa organisaatiossa	30
5.1	Hajautetun työskentelyn vaatimus- ja kuormitustekijät	30
5.2	Hajautetusti työskentelevältä vaadittavat ominaisuudet.....	31
5.3	Työntekijöiden kokemuksia hajautetusta organisaatiosta	33
6	Tutkimusmenetelmät	34
6.1	Toimintatutkimus.....	34
6.2	Tiedon keruu- ja analysointimenetelmät.....	35
6.2.1	Kyselylomake	36
6.2.2	Haastattelut.....	37
6.2.3	Kela-barometrit	38
6.3	Sisällönanalyysi	38
6.4	Empiiriset aineistot ja tutkimusjoukko	40
7	Tutkimuksen tulokset.....	42
7.1	Kysely - Johtaminen hajautetussa organisaatiossa	42
7.1.1	Yhteydenpito esimiehen kanssa.....	42
7.1.2	Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet.....	46
7.1.3	Tyytyväisyys esimiehen johtamiseen.....	47

7.2	Kysely - Tiimi hajautetussa organisaatiossa	49
7.2.1	Tiimin yhteydenpito	49
7.2.2	Tiimin toiminnan kehittäminen	50
7.2.3	Tiimin palaverit.....	51
7.3	Esimieshaastatteluiden tulokset	52
7.3.1	Johtamishaasteita	52
7.3.2	Ideoita ja huomioita johtamisesta	56
8	Johtamisen ”parhaat käytännöt” ja kehittymisen seuranta	58
8.1	Hajautetun johtamisen ”parhaat käytännöt”	58
8.2	Seuranta	60
9	Pohdinta.....	63
9.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	66
9.2	Oman kehittymisen arviointi	68
	Lähteet	70
	Liitteet.....	73
	Liite 1. Kelan Kv-keskuksen organisaatiokaavio	73
	Liite 2. Kyselylomake.....	74
	Liite 3. Kyselyn saatekirje.....	80
	Liite 4. Haastattelukysymykset	81

1 Johdanto

Yhteiskunnan muuttuessa ja julkishallinnon uudistuessa on myös julkishallinnon johtamisen uudistuttava. Paitsi julkisen talouden haasteet myös maailmanlaajuisesti tapahtuva työskentelytapojen ja -muotojen muuttuminen, joustavuuden tarpeen lisääntyminen ja paine tuottavuuden lisäämiseen niukkoja voimavaroja johtamalla tarjoavat valtavia haasteita julkisen sektorin johtamisen kehittämiseksi. Selvää on kuitenkin se, että julkinen sektori ja sen johtaminen ovat senkaltaisten haasteiden edessä, ettei ilman johtamiseen tehtäviä muutoksia enää voida toimia. Ennen pitkää kaikki julkishallinnon organisaatiot ovat tavalla tai toisella pakotettuja uudistumaan ja suuntaamaan kohti modernimpia toimintatapoja.

Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan sisältyi toimintansa vuonna 2012 aloittaneen johtamisverkoston perustaminen. Sen tavoitteena oli parantaa julkishallinnon johtamista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Työterveyslaitoksen koordinoiman kehittämisverkoston tavoitteena oli selvittää ja koota yhteen hyvän johtamisen ja esimiestyön käytäntöjä, luoda laatukriteerit hyvälle johtamiselle julkisella sektorilla, parantaa ikäjohtamisen periaatteiden toteuttamista ja kehittää johtamiskoulutuksen saatavuutta ja laatua. Verkosto valmisti hyvän johtamisen kriteerit julkisella sektorilla. Se kokosi jo kehitettyjä laatuarviointia sisältäviä johtamisen käytäntöjä ja johtamismalleja pohjaksi laatukriteereiden arviointiin. Vuonna 2015 hyvän julkisen johtamisen laatukriteerit julkaistiin työpaikkojen käyttöön. (Ahonen ym. 2015, 8-9.) Johtamisen kehittäminen ja sen laatu on siis ajankohtainen aihe paitsi yksityisellä myös julkisella sektorilla.

Hajautetut organisaatiot ja hajautettu johtaminen ovat nykypäivää. Aikaan ja paikkaan sidottu työskentelytapa ja johtaminen eivät enää toimi kuten aiemmin, toimintaan tarvitaan enemmän joustavuutta ja luovuutta. Hajautetun organisaation ja hajautettujen tiimien johtaminen vaatii kuitenkin onnistuakseen uudenlaista osaamista ja uusia käytäntöjä.

1.1 Kehittämistehtävän tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Useat aiemmin omina toimipisteinään toimineet Kansaneläkelaitoksen (Kelan) kansainvälisiä asioita hoitaneet yksiköt yhdistyivät 1.1.2014 lukien yhdeksi ja samaksi yksiköksi Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksiksi (Kv-keskus). Yhdistymisen myötä syntyi tilanne, jossa yksikön toimihenkilöitä työskentelee useilla eri paikkakunnilla. (Hongell 26.2.2013.) Usean tiimin kohdalla myös samassa tiimissä toimivia toimihenkilöitä työskentelee useassa eri toimipisteessä eivätkä esimies ja alainen useinkaan työskentele samalla paikkakunnalla. Tästä tilanteesta johtuen johtaminen yksikön sisällä tapahtuu usein hajautetusti.

Tästä muutoksesta johtuen myös työskentely- ja johtamistapa yksikössä muuttuivat, kun siirryttiin suurelta osin perinteisestä ”kaikki saman katon alla” -tavasta tapaan, jossa suuri osa tiimistä tai ainakin osa siitä työskentelee fyysisesti eri paikassa kuin muu tiimi.

Kelan Kv-keskuksen syntymisen ja siten uuden hajautetun organisaation muodostumisen myötä kohtasi työyhteisö aivan uudenlaisia haasteita, jotka koskivat osaltaan kaikkia Kv-keskuksen työntekijöitä. Aivan muutoksen ytimessä oli monissa organisaation eri tiimeissä tapahtunut johtamistavan muuttuminen perinteisestä johtamistavasta hajautetuksi johtamiseksi. Uudenlaisen johtamistavan ja uudenlaisten johtamiskäytäntöjen juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa oli tärkeää. Myös uuden johtamistavan, hajautetun johtamisen, kehittäminen ja niin sanottujen ”parhaiden käytäntöjen” luominen oli olennaista, jotta hajautettu organisaatio ja hajautettu johtaminen organisaatiossa saataisiin toimimaan mahdollisimman hyvin ja yhdenmukaisesti ja kaikki johtajat, niin uudet kuin kokeneetkin, saivat näin neuvoja ja tukea johtamistyöhönsä. Kehittämistehtävän tavoitteena oli siis uuden johtamistavan, hajautetun johtamisen, kehittäminen ja hajautetun johtamisen niin sanottujen ”parhaiden käytäntöjen” luominen.

Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin Kv-keskuksessa käytössä olevia hajautetun johtamisen tapoja ja niiden toimivuutta, pyrittiin saamaan selville toimivat johtamiskäytännöt sekä asiat ja tilanteet, joissa hajautettu johtaminen ei vielä toiminut toivottulla tavalla. Mielipide johtamisen senhetkisestä tilanteesta hajautetussa organisaatiossa selvitettiin sekä keskuksen johtajilta että johdettavilta. Tämän kartoituksen jälkeen kehittämisprojektin seuraavana vaiheena oli hyväksi todettujen johtamistapojen- ja käytäntöjen kokoaminen ns. ”parhaat käytännöt” sekä edellä mainittujen seikkojen ja parannusten käyttöönotto. Johtamisessa tapahtuneiden muutosten seuranta toteutettiin barometri-kyselyn tulosten avulla.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Kuinka hajautettu johtaminen toimi Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa?

Mitä hajautetun johtamisen käytäntöjä ja tapoja oli käytössä?

Mitkä hajautetun johtamisen käytännöt ja tavat koettiin toimiviksi?

Miltä osin hajautettu johtaminen ei toiminut?

Mitä parannuksia hajautettuun johtamiseen toivottiin?

1.2 Raja- ja käsitteet

Tässä kehittämistehtävässä käsitellään hajautettua johtamista, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies ja alainen työskentelevät vakituisesti, pääsääntöisesti eri toimipisteissä. Hajautetulla johtamisella ei siis tässä yhteydessä tarkoiteta esimerkiksi tilanteita, joissa esimies tai alainen työskentelee esimerkiksi päivän tai kaksi viikosta kotona tai organisaation toisessa toimipisteessä. Tässä työssä hajautetussa johtamissuhteessa katsotaan olevan henkilöiden, jotka ovat pysyvästi kiinnitetty työskentelemään eri toimipisteissä.

Työ rakentuu siten, että johdannon jälkeen työn toisessa luvussa esitellään kehittämistyön kohdeorganisaatio Kansaneläkelaitoksen Kansainvälisten asioiden keskus. Tämän jälkeen työn teoreettisessa osassa käydään ensin läpi hajautettua johtamista käsitellen hajautetun johtamisen haasteita, hajautetun organisaation tehokasta johtamista sekä viestintää hajautetussa organisaatiossa. Tämän jälkeen omissa luvuissaan käsitellään luottamusta esimiestyössä sekä työskentelyä hajautetussa organisaatiossa työntekijän näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään työn tutkimusmenetelmät ja käydään läpi työn tulokset. Työn päättää luku pohdinta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio käsittää Kansaneläkelaitoksen (Kela) Kv-keskuksen koko organisaation eikä siihen siten ole otettu mukaan Kelan muita yksiköitä.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat:

Hajautettu organisaatio: ”Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14).

Virtuaalitiimi: Tiimi, jonka jäsenet ovat maantieteellisesti jakautuneet, minkä vuoksi heidän tarvitsee työskennellä yhdessä käyttäen hyväkseen elektronisia välineitä kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen ollessa minimaalista (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 60).

”Virtuaalitiimi on pieni joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen pääasiassa vuorovaikutuksessa apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa” (Sydänmaanlakka 2015, 203).

Mobiili työ: Mobiilit työntekijät työskentelevät vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa sekä kotoa että varsinaiselta työpaikalta esimerkiksi kenttätöissä, liikematkalla tai matkustaen. He liikkuvat paikasta toiseen kuljettaen vaadittavia työvälineitä mukanaan. Mobiili työskentely mahdollistuu erilaisilla kommunikointi- ja etäyhteyksillä oman organisaation tiedonhallintajärjestelmiin. (Vartiainen ym. 2004, 223.)

Virtuaaliorganisaatio (virtual organization): määräaikainen tai pysyvä organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja tietoliikennetekniikkaa” (Vartiainen ym. 2004, 227).

Tavanomainen tiimi eroaa hajautetusta, virtuaalisesta ja mobiilista tiimistä pääasiassa kolmen tekijän suhteen. Nämä tekijät ovat maantieteellinen etäisyys tiimin jäsenten välillä, vuorovaikutuksen tapa sekä liikkuminen. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 87.)

Tässä työssä käytetään käsitettä hajautettu tiimi/organisaatio. Käsitteiden virtuaalitiimi/organisaatio sekä mobiili työ katsotaan sisältyvän tähän käsitteeseen.

2 Kansaneläkelaitoksen Kansainvälisten asioiden keskus

Kansaneläkelaitos (Kela) hoitaa Suomessa asuvien sekä ulkomailla asuvien Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden sosiaaliturvaa. Kelan hoitaman sosiaaliturvan piiriin kuuluu monia eri etuuksia, kuten lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, vähimmäiseläkkeet, vammaisetuudet, sotilasavustukset sekä maahanmuuttajan tuet. Kelan tehtäviin kuuluvat myös etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan kehittämistä palvelevan tutkimuksen tekeminen, etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa sekä seurannassa tarvittavien tilastojen ja arvioiden tekeminen sekä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämistä koskevien ehdotusten laatiminen. (Kansaneläkelaitos 2015a.)

2.1 Kelan arvot ja strategia

Kelan toiminta pohjautuu arvoihin, joiden mukaan Kela on ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan toiminta-ajatus kuuluu seuraavasti: Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Kela pyrkii turvaamaan väestön toimeentuloa, edistämään terveyttä ja tukemaan ihmisten itsenäistä selviytymistä. Kelan asema, sille määritetyt tehtävät sekä hallinto on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa ja Kelan sosiaaliturvaa koskevat tehtävät etuuksia koskevissa laeissa. (Kansaneläkelaitos 2015a.)

Vuosina 2013–2016 Kelan strategiassa visiona on, että ”Kela tarjoaa parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa”. Strategia on jaettu kolmeen painopisteeseen, jotka ovat:

- asiakkaan arvostaminen
- vastuullinen toiminta sosiaaliturvan tuottajana
- pyrkimys olemaan hyvinvoiva, moderni työyhteisö, jossa työnantaja kannustaa henkilöstöä kehittymään, jossa luotamme toisiimme ja teemme yhteistyötä (Kansaneläkelaitos 2015b.)

2.2 Kelan Kansainvälisten asioiden keskus

Kohti uutta Kelaa -ohjelman ja palveluverkko (PAVE) -hankkeen sekä siihen liittyvän ratkaisutoiminnan erikoistumisen osana toteutettiin vuonna 2012 projekti, jonka tavoitteena oli suunnitella Kelan kansainvälisten asioiden toimeenpanon hoitaminen niin, että se tulevaisuudessa hoidetaan yhtenä hallinnollisena kokonaisuutena. Kelan hallituksen 13.12.2012 tekemän päätöksen pohjalta perustettiin Kansainvälisten asioiden keskus, jonka toiminta alkoi 1.1.2014. Yksikköön keskitettiin entiset EU-eläkeyksiköt, kv-vastuuyksiköt, kv-tilitysyksikkö sekä ulkomaan yksikkö. (Hongell 26.2.2013.)

Kv-keskuksen henkilöstömäärä on 247 henkilöä, joista 22 työskentelee asiakaspalveluryhmässä, 100 eläkeryhmässä, 25 korvausryhmässä, 57 vakuuttamisryhmässä ja 40 etuusryhmässä. Kv-keskuksella on toimipisteitä pääkaupunkiseudulla; Pitäjänmäellä, Käpylässä ja Korsossa yhteensä 162 henkilöä, Turussa 33 henkilöä, Kuusankoskella 22 henkilöä, Pietarsaaressa seitsemän henkilöä, Vaasassa 11 henkilöä ja Oulussa kuusi henkilöä. Lisäksi toimihenkilöitä työskentelee Kemissä kaksi, Seinäjoella, Tampereella, Torniossa ja Jyväskylässä yksi. Oheen (liite 1.) on liitetty Kelan Kv-keskuksen organisaatiokaavio. (Sinda 25.1.2016.) Kelan Kv-keskuksen asiakkaita ovat kaikki Suomeen tai ulkomaille muuttavat tai muissa kansainvälisissä tilanteissa olevat asiakkaat. Kelan Kv-keskus palvelee asiakkaitaan sekä suomeksi että ruotsiksi. (Kansaneläkelaitos 2015c.)

3 Hajautettu johtaminen

Hajautetuissa organisaatioissa ihmiset työskentelevät useilla paikkakunnilla ja usein myös monissa eri maissa. Hajautettu organisaatio rakentuu pysyvistä tai määräaikaista ryhmistä ja ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai toimeksianton toteuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. Hajautettuja organisaatioita on aina ollut mutta nykypäivänä viestintä- ja tietotekniikan nopea kehitys on antanut mahdollisuuden hajautetun työskentelyn määrätietoiseen käyttöön työn organisoinnin tapana. Hajautetut organisaatiot vastaavat siten globalisaation haasteeseen, kun eri puolille maailmaa jakautunut osaaminen voidaan yhdistää organisoimalla eri paikoissa asuvat asiantuntijat yhteisen haasteen eteen. Hajautettujen tiimien johtaminen vaatii kuitenkin uusia käytäntöjä ja uudenlaista osaamista onnistuakseen. (Vartiainen ym. 2004, 9.)

Johtamisen toimintaympäristö myös julkisella sektorilla on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja johtajan on osattava toimia ristiriitaisessa, kaoottisessa ja nopeasti muuttuvassa hajautuneessa organisaatioissa. Tämä tuo johtajille monia haasteita. Johtajan on luotettava itseensä ja samaan aikaan ymmärrettävä oman maailmankuvansa puolueellisuus. Oman toimintakyvyn säilyttäminen kaoottisessa toimintaympäristössä nousee tärkeäksi menestystekijäksi. Toimintaympäristölle julkisella sektorilla on tyypillistä tavoitteiden ja arvojen ristiriitaisuus ja moninaisuus. Johtamiseen liittyy moninaisia, osittain vastakkaisia tavoitteita, kuten keskittäminen ja hajauttaminen, tehokkuus ja hyvinvointi, uudistaminen ja säilyttäminen, kasvu ja vakaus, lyhyt ja pitkä aikajänne, kontrolli ja joustavuus, ulkoinen ja sisäinen ja niin edelleen. Tämänkaltaisessa vastakkaisten arvojen yhteensovittamisessa tarvitaan osaamista, joka liittyy moniulotteisen käyttäytymisen hallintaan. Siihen liittyy monitulkinnallisuus ja kyky toimia näiden tulkintojen mukaan lukuisissa jopa keskenään kilpailevissa rooleissa eri tulkintoja täydentäen ja yhdistäen. (Sydänmaanlakka 2015, 149.)

Tämän luvun alussa kerrotaan hajautetuista tiimeistä ja hajautetun työskentelyn haasteista. Tämän jälkeen luvussa paneudutaan hajautettuun johtamiseen, siihen mitä se on, kuinka se olisi mahdollisimman tehokasta ja mitkä ovat sen haasteita. Viimeisenä käydään läpi viestintää hajautetussa organisaatioissa. Työntekijän roolia hajautetussa organisaatioissa käydään läpi myöhemmin omassa luvussaan.

3.1 Hajautetun tiimin viisi pääulottuvuutta

Hajautettuja tiimejä voidaan kuvata viiden pääulottuvuuden avulla, joita ovat paikka, aika, moninaisuus, vuorovaikutuksen tapa ja organisaatio. Hajautetun tiimin viisi eri ulottuvuutta ilmenevät aina erilaisina yhdistelminä. Tämän vuoksi välillä puhutaan paikallisista tiimeistä ja hajautetuista tiimeistä, välillä määräaikaaisista tuotekehitysprojekteista tai pysyvistä tuotantotiimeistä jne. (Sydänmaanlakka 2009, 167–168.)

Paikka: Tiimit tai työntekijät työskentelevät joka samassa tai eri paikassa. Paikka voi olla joko kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Jälkimmäisessä on kysymys mobiilista työstä. Paikan suhteen hajautettu organisaatio merkitsee sitä, että siellä työskentelevät henkilöt työskentelevät saman rakennuksen eri huoneissa tai kerroksissa, eri rakennuksissa, eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa. Tavallisimmin tilanne on se, että osa tiimistä on keskittynyt työskentelemään tietyssä paikassa ja osa työntekijöistä on hajallaan. Paikkaan, jossa työskennellään, liittyy kaksi erityispiirrettä. Toinen liittyy tiimien ja työntekijöiden etäisyyteen toisistaan, toinen heidän liikkumisensa määrään. Näillä molemmilla työn piirteillä on vaikutusta siihen, kuinka ihmiset kommunikoivat keskenään. Tutkimusten mukaan etäisyyden kasvaessa kommunikaation määrä vähenee. Jo pienetkin etäisyydet vähentävät ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrää. (Sydänmaanlakka 2009, 167; Vartiainen ym. 2004, 38.)

Aika: Työskentely tapahtuu hajautetuissa organisaatioissa samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä ajallisesti peräkkäin siten, että työsuoritukset seuraavat toisiaan. Tällainen yhteistyö voi olla luonteeltaan joko määräaikaista tai jatkuvaa. Erityisesti globaaliin hajautettuun työhön liittyy työskentelyn eriaikaisuus, jonka hankaluutena on pidetty erityisesti vaikeutta pitää tarvittaessa yhteisiä kokouksia. Toisaalta työtä voidaan kierrättää siten, että työpäivän loppuessa toisaalla, voidaan sitä jatkaa toisaalla ja saavuttaa näin 24 tunnin työpäivä. (Sydänmaanlakka 2009, 167; Vartiainen ym. 2004, 45.)

Moninaisuus: Hajautetusti työskentelevien toimijoiden organisatorinen, koulutuksellinen tai kulttuurinen tausta voi vaihdella samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen (Sydänmaanlakka 2009, 167). Mitä hajautuneempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin sen jäsenet ovat myös taustaltaan hyvin erilaisia. Moninaisuuden hyötynä on innovatiivisuuden ja luovuuden kasvu, mikä syntyy jäsenten erilaisista näkökulmista. Sen sijaan yhteistä toimintatapaa voi olla vaikea muodostaa ja vaikeuksia voi olla myös tavassa ratkoa ongelmia, kun paikallinen kulttuuri ja me-henki ovat hyvin voimakkaita. (Vartiainen ym. 2004, 46.)

Vuorovaikutuksen tapa: Vuorovaikutus ja kommunikointi voi tapahtua hajautuneessa organisaatiossa välittyneesti eri kanavien ja teknologisten järjestelmien kautta tai suoraan kasvokkain. (Sydänmaanlakka 2009, 168). Vuorovaikutuksen tapaa pidetään monesti hajautetun työskentelyn kaikkein keskeisimpänä tekijänä. Yhteisten työtehtävien monimutkaisuus vaikuttaa sekä tarvittavien välineiden monipuolisuuteen että vuorovaikutuksen määrään. (Vartiainen ym. 2004, 47.)

Organisaatio: Työskentelevätkö yksilöt ja tiimit eri yrityksissä vai saman yrityksen palveluksessa (Sydänmaanlakka 2009, 168). Erilaiset keskinäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen perustuvat verkostot muodostavat kasvualustan hajautetuille organisaatioille. Ryhmästä alihankkijoita syntyy hajautettu organisaatio, kun he alkavat tekemään yhteistyötä keskenään. (Vartiainen ym. 2004, 14.)

3.2 Hajautetun työskentelyn haasteita

Hajallaan olevan työn haasteita ovat eriaikaisuus, määräaikaaisuus, jäsenten moninaisuus sekä sähköisen vuorovaikutuksen määrä. Erityisesti kansainvälisessä työskentelyssä korostuu eriaikaisen työskentelyn haasteet. Tällöin erityisesti yhteisten kokousten pitäminen on hankalaa. Määräaikaaisuus tuo lisähaasteen hajautettuun työskentelyyn, sillä työskentelyn tapahtuessa lyhyinä projekteina, ryhmään ei synny me-henkeä eikä ryhmään sitouduta. Mitä hajautuneempi työyhteisö on, sitä moninaisempikin se mitä todennäköisemmin on. Ihmiset voivat olla peräisin eri kulttuureista tai organisaatiosta ja tuoda niistä oman kielensä, kulttuurinsa, arvonsa, uskomuksensa jne. mukaan työskentelyyn. Omankin maan sisällä muun muassa ihmisten ikä, sukupuoli, kokemus ja koulutus vaihtelevat paljon hajautetun organisaation sisällä. Nämä tekijät vaikuttavat paitsi kommunikaation myös sen sisällön ymmärtämiseen. (Vartiainen ym. 2004, 45–46.)

Yhtenä hajautetun työskentelyn kaikkien keskeisimpänä haasteena pidetään vuorovaikutuksen tapaa, sen tiheyttä, sisältöä ja välineitä. Tunnetut rutiinit hoituvat yksisuuntaisella viestillä mutta monimutkaisen tehtävän tekemiseen tarvitaan paitsi aikaa myös monipuolista viestintää. Koska viestintä tapahtuu hajautetussa organisaatiossa pääosin välittyneesti eli virtuaalisesti, ei asioiden yhteinen pohdinta esimerkiksi kahvi- tai lounastauoilla ole mahdollista samalla tavalla kuin perinteisissä organisaatioissa. (Vartiainen ym. 2004, 47.)

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi yhtenä hajautetun työn haasteena on myös korvata tilatietoisuutta synnyttävät mekanismit. Kasvokkain työskennellessä tietoisuus muista ja läsnäolon tunne syntyy eri aistien kautta saatavan tiedon ja palautteellisen vuorovaikutuk-

sen avulla. Keskeistä on suoran puheen kautta syntyvä vuorovaikutus, lisäksi samassa tilassa olevat ihmiset kommunikoivat myös toimimalla erilaisten ilmaisujen ja yleisen, ei kenellekään erityisesti suunnatun puheen avulla. Erilaisten ryhmätyöohjelmistojen ja virtuaalityötilojen tarkoituksena on luoda viestintä- ja tietoteknologian keinoin läsnäolon tunnetta ilman toisten ihmisten fyysistä läsnäoloa. Kuitenkaan tämä teknologian välittämä läsnäolo ei pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, sillä suuri osa viestistä välittyy puheen ajoituksesta, sävystä ja kehonkielestä. (Vartiainen ym. 2004, 42–43.)

3.3 Johtajana hajautetussa organisaatiossa

Voidakseen menestyä uusissa toimintaympäristöissä johtajan pitää kehittää osaamistaan ja siten synnyttää jatkuvaa uudistumista. Seuraavat viisi osaamista vaikuttavat olevan johtajan avainosaamisia uudessa, koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä: todellisuuden tarkka havainnointi sekä sen näkeminen aina uudella tavalla. Ennakointi eli tulevista mahdollisuuksista viestivien heikkojen signaalien huomaaminen ja intuition hyödyntäminen. Valpas tietoinen läsnäolo ja oman sisäisen tahdonvoiman ja luovuuden käyttäminen. Vision ja merkityksen kristallisointi ja merkitysten rakentaminen. Toimeenpano välittömästi uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 151.)

Hajautettu työ muuttaa johtamista monella eri tapaa. Esimies näkee alaisiaan vain harvoin, asioiden läpikäyminen ja yhteisymmärryksen saavuttaminen ilman kasvokkain käytävää keskustelua on hankalaa. Esimiehen voi olla vaikeaa tavoittaa alaistaan kesken työpäivän ja sama ongelma on myös toisinpäin. Eri paikoissa työskentelevien toimintatavat ja -kulttuuri voivat olla hyvinkin erilaisia, mistä voi seurata ongelmia. Ryhmän sisällä voi olla erilaisia toimintatapoja, joista ei aina olla tietoisia ja jotka voivat ehkäistä yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä. Kriittistä onnistumiselle on yhteisten toimintatapojen löytäminen ja käyttöönottoaminen. Tärkeää olisi myös, että kaikki tiimin jäsenet oppisivat tuntemaan toisensa ja kaikki tiimin jäsenet osallistuisivat kaikkiin virtuaalikokouksiin jottei kommunikointi ja yhteistoiminta kärsisi. (Vartiainen ym. 2004, 124; Sydänmaanlakka 2009, 168.)

Hajautetussa tiimissä yhteisen vision ja arvojen ylläpitäminen voi olla vaikeaa. Myös tiedon jakaminen on hankalampaa ja erityisen tärkeää on varmentaa, että viestit tulevat aina ymmärretyksi samalla tavalla, mikä johtaa siihen, että hajautetussa tiimissä on usein syytä viestiä ylikorostuneesti. On tärkeää kyetä myös tunnistamaan ongelmatilanteet herkästi ja pyrkiä kuuntelemaan heikkoja signaaleja eri puolilta organisaatiota. Hajautetussa johtamisessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota tavoitteellisen johtamisen onnistumiseen kokonaisuudessaan eli miten määritellään yhteiset tavoitteet, kuinka niihin sitoudutaan, miten ne toteutetaan ja kuinka niitä seurataan. Vaikka yhteisen kokoontumisen aikana yhteiset

tavoitteet olisivat olleet selvät, on hyvin mahdollista, että ne lähtevät kullakin tiimin jäsenellä muuttumaan omaan suuntaansa, kun he taas palaavat omiin toimipisteisiinsä ja keskelle arjen kiirettä. Hajautetulla tiimillä on oltava hyvin konkreettiset tavoitteet ja niiden seurannan pitää olla jatkuvaa. Tässä tarvitaan tiukkaa suorituksen johtamisen prosessia. Ryhmän vetäjän on jatkuvasti varmistettava, että edetään kohti tavoitetta, pysytään sovituksessa aikataulussa ja mikäli näin ei ole, puututtava epäkohtiin välittömästi. Seurantajärjestelmien tulee olla selkeät ja ajan tasalla. Jokaisen hajautetun tiimin jäsenen tulee sitoutua seurantajärjestelmiin ja on kyettävä oma-aloitteisesti raportoimaan poikkeamista. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Säännöllisten ja aikataulutettujen kahdenkeskisten virtuaalipalaverien pitäminen jokaisen tiimin jäsenen kanssa on tärkeää. Tämä ylläpitää myös etäläsnäoloa jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Lisäksi tulisi luoda selkeät rutiinit etäläsnäoloon. Tiimin vetäjä voisi esimerkiksi rakentaa itselleen muistilistan keinoista, joilla hän pyrkii säännöllisesti etäläsnäolon luomiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 55.)

Hajautetussa ryhmässä työskenneltäessä huomaavaisuus ja kaukana muista työskentelevien huomioon ottaminen on erittäin tärkeää. Työntekijälle ei saa syntyä tunnetta, että heidät on unohdettu tai että he jäävät informaatiopimentoon. Kuuntelemisen taito ja empatia ovat hajautetun organisaation johtajalle tärkeitä ominaisuuksia. Ihmisten johtamisen taitoa pidetään tärkeänä, vaikka hajautetun organisaation johtamisessa työsuoritusten johtamista korostetaan vieläkin enemmän. Hajautetun organisaation johtamisessa erityisen tärkeänä pidetään työntekijöiden huomiointia, motivointia, sitouttamista ja osallistamista. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Lepsinger & DeRosa (2010, 92) esittelevät teoksessaan tutkimustuloksia, joiden mukaan hajautetusti työskentelevien tiimien jäsenet, johtajat ja sidosryhmät ovat sitä mieltä, että hajautetun organisaation johtajan ylivoimaisesti tärkein menestykseen tarvittava pätevyys on kommunikointikyky. Toimiva kommunikaatio paitsi esimieheltä alaiselle myös alaiselta esimiehelle on tärkeää myös työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Toimivan kommunikaation lisäksi tärkeimpiä tekijöitä menestyksekkäässä hajautetun tiimin johtamisessa ovat suhteen rakentaminen, luottamuksen rakentaminen, tuloshakuisuus, vastuuntuntoisuus, kyky motivoida muita, kyky suunnitella toiminnot hyvin, kannustaa ja kyetä strategiseen ajatteluun. (Lepsinger & DeRosa 2010, 92.)

Hajautetun organisaation johtajalle on asetettu kolme eri roolia. Suunnittelijan roolissa johtaja tarvitsee käsitteiden ja mallien hallintaa ja verkostoitumiskykyä, jotta useista osapuolista muodostuva verkosto saadaan toimimaan. Verkoston järjestelijänä johtaja tarvit-

see sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta kaikki osapuolet saadaan toimimaan yhden tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittäjänä johtajan tulisi saada verkosto oppimaan ja kehittymään. (Vartiainen ym. 2004, 124–125.)

Hajautetun ryhmän vetäjältä vaaditaan kykyä luottaa työntekijöiden työmoraaliin ja ammattitaitoon. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä ryhmän vetäjää että työntekijöitä. Epäluottamus voi vaikuttaa työntekijöiden motivaation ja sitoutumiseen. Kytäämisen sijaan tulisi panostaa viestintään, tiedonjakoon sekä kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen. Ryhmän vetäjältä tulee löytyä empatiaa ja kuuntelemisen taitoa, jotta hän pystyy havaitsemaan työntekijöiden tarpeita ilman, että hän näkee heidän ei-kielellisiä viestejään. Työskenneltäessä pääasiassa virtuaalisessa työympäristössä vihjeet tuntemuksista pitää poimia sähköisestä kanssakäymisestä sekä niistä harvoista kerroista, kun esimies tapaa alaisiaan. Hajautetussa ryhmässä toimivat saattavat kokea itsensä eristäytyneeksi, kun he eivät tapaa muita ryhmän jäseniä ja tällöin ryhmän yhteishenki jää helposti huonoksi. Tämä voi ilmetä johdolle esimerkiksi siten, että työntekijä varmistaa jatkuvasti sähköpostitse esimieheltä toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

Vartiainen ym. (2004, 85) mukaan hajautetussa organisaatiossa työskentelevän johtajan tulisi olla avoin, hänellä tulisi olla myönteinen asenne kohdistuen ratkaisukeskeisyyteen ja hänellä tulisi olla tuloksiin suuntautuva johtamistyyli. Johtajalla tulisi myös olla tehokkaat viralliset ja epäviralliset viestintäkeinot. Lisäksi hänellä pitäisi olla kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, kuinka työt tulevat tehdyiksi. (Vartiainen ym. 2004, 85.)

3.4 Tehokas hajautetun tiimin johtaminen

Hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä perinteinen kontrolloiva johtaminen ei ole enää mahdollista, vaan on johdettava uudella luottamukseen perustuvalla tavalla, jolloin johdolta vaaditaan paitsi luottavaisuutta myös jämäkkyyttä. Työntekijöiltä taas odotetaan itsenäisyyttä, sillä työ on usein yksinäistä, kun muu tiimi tai osa muista tiimiläisistä työskentelee muualla. Itsenäisesti toimivat henkilöt taas odottavat ja tarvitsevat johdolta selkeitä suuntaviivoja. Hajautetun organisaation johtamiseen vaaditaan jämäkkyyttä, määrätietoisuutta ja tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Johtajan on varmistettava ryhmän jäsenten ymmärrys ja oikea mielikuva tavoitteesta useammin kuin tavallisessa organisaatiossa toimittaessa. Hajautetussa organisaatiossa toimittaessa työn tarkoitus ja tavoite eriytyvät helposti jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, joiden suunta ei aina ole sama. (Vartiainen ym. 2004, 83-84.)

Lepsingerin & DeRosan (2010) mukaan viisi asiaa erottaa tehokkaat hajautetun tiimin johtajat vähemmän tehokkaista. Näitä ovat kyky tehokkaaseen muutosten hallintaan, kyky luoda yhteistyötä aikaansaava ilmapiiri ja kyky tuoda esiin tiimin tavoitteet ja suuntaviivat. Näiden lisäksi viiden olennaisimman tekijän joukkoon kuuluvat kyky voimaannuttaa tiimin jäseniä sekä johtajan omat vahvat ihmisten väliset kommunikaatiotaidot. (Lepsinger & DeRosa 2010, 92.)

Hajautettujen tiimien johtamisessa on kaksi ensisijaista toimintoa: suorituksen johtaminen ja tiimin kehittäminen. Johtajan kyky valvoa tiimin jäsenten suorituksia ja selvittää ongelmia hajautetuissa tiimeissä on rajoitettua kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ollessa harvassa. Hajautettua tiimiä johtavan on myös haastavaa suorittaa mentorointia, neuvontaa ja muita kehittäviä toimintoja. Hajautetussa tiimissä haasteena on se, että näistä toiminnoista tulee selvitä olematta itse paikan päällä ja vastuuttamalla nämä asiat tiimille itselleen. Tässä auttaa se, että hajautettuun tiimiin valitaan usein henkilöt heidän ammattitaitonsa ja kompetenssin perusteella ja heillä on usein jo entuudestaan kokemusta työskentelystä hajautetusti. Heillä odotetaan jo olevan teknistä osaamista, taitoja ja kykyä sekä muita ominaisuuksia, joiden ansiosta he pystyvät myötävaikuttamaan tiimin tehokkuuteen ja toimimaan tehokkaasti virtuaalisessa ympäristössä. Tästä syystä hajautetun tiimin johtajan tarve valvoa ja kehittää tiimin jäseniä ei ehkä ole yhtä olennainen kuin muissa tiimeissä. Lisäksi hajautetun tiimin johtajan on tärkeää jakaa vastuuta tiimille, luoda jossaakin määrin itseohjautuva tiimi ja luoda järjestelmä, jossa tiimin jäsenet pystyvät jossakin määrin itse valvomaan suoritustaan tiiminä. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 91.)

Hajautettujen tiimien johtajien tulee olla ennakoivia ja kehittäviä. Hajautetussa tiimissä tarvitaan säännöllisiä rutiineja, jotka toistuvat automaattisesti ja säilyttävät olemassa olevat toimintamallinsa ellei mitään aivan poikkeuksellista ilmene. Johtajat voivat myös asettaa tiimille sääntöjä ja suuntaviivoja, joista selviää tiimin jäseneltä odotettava käytös. Hajautettua tiimiä johtavan voi olla myös tarpeen kehittää standardeja operatiivisiin menettelytapoihin, kuten siihen, millaista on asianmukainen ja millaista epäasianmukainen tietokonevälitteinen kommunikaatio. Hajautetun tiimin johtajan tulee myös tarkasti valvoa kaikkia toimintaympäristön olosuhteissa tapahtuvia muutoksia. Koska tiimin jäsenet työskentelevät hajautetusti, he eivät ole yhtä tietoisia muun tiimin tilanteesta ja olosuhteista kuin paikallisesti työskentelevän tiimin jäsenet. Siten, mikäli olosuhteissa, kuten esimerkiksi aikarajoissa, annettujen tehtävien määräyksissä tai tiimin tavoitteissa, tapahtuu muutoksia, johtajan tulee olla joustava ja ottaa muutokset huomioon myös tiimin sisällä. Hajautetun tiimin johtajan on myös motivoitava tiimin jäseniä liittyäkseen vahvasti koko muun tiimin ponnisteluihin ja vahvistaakseen tiimin yhtenäisyyttä. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 92.)

Hajautetun tiimin johtamiselle asetetaan monenlaisia vaatimuksia ja odotuksia. Hajautettua tiimiä johdettaessa tulisi pitää mielessä seuraavat kymmenen seikkaa. Ensinnä, johtajan tulee jollakin tavalla luoda etäläsnäoloa, sillä johtajan läsnäolo ja näkyvyys ovat tärkeitä seikkoja tiimissä. Yhteisiä arvoja ja yhteistä visiota tulee myös pitää jatkuvasti esillä. Lisäksi aktiivinen tiedon jakaminen sekä eri tiedonjakotekniikoiden hallitseminen ja hyödyntäminen on tärkeää. Tiimin jäseniä tulisi myös rohkaista aktiiviseen keskinäiseen kommunikointiin. Neljänneksi, ongelmatilanteet pitäisi ratkaista mahdollisimman nopeasti ja johtajan tulisi olla hyvin herkkä havaitsemaan erilaisia ongelmia. Myös kyky empaattisuuteen sekä hiljaisten viestien kuuntelemiseen on hyvin tärkeää. Luottamusta tulee rakentaa systemaattisesti ja johtajan tulee itse osoittaa luottavansa tiiminsä jäseniin. Tämän lisäksi johtajan tulee kommunikoida mieluummin ylikorostuneesti kuin vähän. Hänen tulee varmistaa useaan otteeseen, että viesti on mennyt perille ja se on ymmärretty oikein. Johtajan on muistettava myös tavoitteellinen johtaminen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Yhdeksänneksi, johtajan tulee olla määrätietoinen ja jämäkkä mutta hän ei saa muuttaa suunnitelmia liian usein. Lisäksi johtajan tulee hallita suvereenisti tieto- ja viestintätekniikka. (Sydänmaanlakka 2009, 168.)

Esimiehen tulee noudattaa myös seuraavia seikkoja johtaessaan tiimiä etäältä. Esimiehen tulee olla tavoitettavissa. Mikäli kasvotusten tapaaminen on vaikeaa, on erityisen tärkeää, että esimies on muutoin helposti tavoitettavissa, vastaa nopeasti ja kertoo selkeästi odotuksensa. Tiimillä tulee olla pelisäännöt. Erityisesti globaaleilla tiimeillä työn ja vapaan rajat voivat helposti hämärtyä, mikäli joku on koko ajan linjoilla. Tiimissä tuleekin sopia, millaista joustoa ihmisiltä odotetaan aikaerojen takia ja mikä työpanos on riittävä. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia työvälineistä. Mikäli videoyhteys pätkii tai etätyöläisellä ei ole suoraa pääsyä kaikkeen hänen tarvitsemaansa tietoon, työntekijä helposti turhautuu. Kuitenkin, etäjohtajan on jaettava vastuuta eikä hän voi valvoa työntekijöidensä jokaista askelta. Esimiehen tulee suhtautua ihmisiin tasapuolisesti. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää siihen, että etänä työskentelevien tulee tuntea olevansa samassa asemassa paikan päällä työskentelevien kanssa. (Hautamäki 2013, 18–21.)

Kaikkien tiimien johtajilla, sekä paikallisesti että hajautetusti toimivilla, on samat vastuut, jotka heidän tulee kantaa. Näihin vastuisiin kuuluu tuoda tunteella esiin tiimin visio, rakentaa toimeenpanosuunnitelma, joilla visio voidaan saavuttaa, saada muut seisomaan vision takana ja luoda tiimin kulttuuria tuomalla selkeästi esiin tiimin arvot. Kaikki johtajat kantavat vastuun näistä seikoista valitsemalla oikeat henkilöt tiimiin, motivoimalla heitä, tuomalla esiin tiimin normit ja pelisäännöt, tukemalla sosiaalista kanssakäymistä, rakentamalla luottamusta, valmistella tiimi ennakoimaan ja selviytymään uudentilanteista, aset-

tamalla tavoitteita, vaalimalla sisäistä kommunikaatiota ja antamalla myönteistä palautetta. Hajautetusti toimivien tiimin johtajien tulee olla paikallisesti toimivien tiimien johtajien tapaan kykeneviä innovatiiviseen ongelmanratkaisuun. Toimiminen hajautetusti, jolloin kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat harvassa, tuovat tähän kuitenkin omat lisähaasteensa. Esimerkiksi hajautetun tiimin johtajan tulee kyetä kokouksien hiljaisista hetkistä pääättelemään, tarkoittaako hiljentyminen myöntymistä esitettyyn ehdotukseen vai vain huomion herpaantumista keskusteltavasta aiheesta. Seuraavassa (taulukko 1) käydään läpi käytäntöjä, joita menestyvien hajautettujen tiimien johtajat käyttävät selviytyäkseen tilanteista, joita hajautetusti toimivat tiimit kohtaavat. (Malhotra ym. 2007, 61.)

Taulukko 1. Hajautetun tiimin johtajien johtamiskäytännöt (Malhotra ym. 2007, 62.)

Hajautettujen tiimien johtajien johtamiskäytännöt	Kuinka hajautettujen tiimien johtajat tekevät sen?
1. Luo ja ylläpidä luottamusta hyödyntämällä viestintäteknologiaa	<ul style="list-style-type: none"> * Luomalla säännöt siitä, kuinka toimitaan ja tietoa jaetaan * Muokkaamalla kommunikaatiotavat juuri omalle tiimille sopiviksi (virtuaaliset kohtaamiset) * Tekemällä toiminta näkyväksi käyttämällä tiimin virtuaalista työtilaa * Pitämällä huolta tasapuolisuudesta eri puolille hajautuneiden kesken, kaikki "kärsivät" yhtä paljon
2. Varmista, että hajautuneisuus tiimissä on ymmärretty, arvostettu ja sillä on merkitystä	<ul style="list-style-type: none"> * Tekeällä kansion tiimin jäsenten osaamisalueista ja taidoista (mahdollisesti myös kuvat, aiempi työkokemus jne.) kaikkien nähtäville tiimin virtuaaliseen työtilaan * Työskentelemällä ajoittain hajautettuina osatiimeinä ja tekemällä vaihdoksia osa-tiimien kokoonpanoihin säännöllisesti * Antamalla mahdollisuuden eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen sähköisiä kanavia hyödyntämällä (ei tarvitse odottaa seuraavaan kokoukseen tuodakseen mielipiteensä julki)
3. Hallitse virtuaaliset kokoukset ja työskentely kokousten välillä	<ul style="list-style-type: none"> * Suunnittelemalla kokoukset huolellisesti, lähettämällä asialistat aikatauluineen etukäteen, vaatimalla kaikilta huolellista valmistautautumista kokouksiin esim. etukäteiskommenttoimalla käsiteltäviä asiakirjoja, raporttoimalla omasta edistymisestä * Aloittamalla virtuaalinen kokous aina keskinäisten suhteiden rakentamisella esim. jokainen voi kertoa jotakin sen hetkisestä harrastuksestaan, jonkun aiheeseen voidaan tutustua aina syvällisemmin * Varmistamalla kokouksen aikana kysymyksillä, että kaikki ovat sitoutuneita ja kuulolla * Tarkistamalla kokouksen lopuksi, että pöytäkirja ja kaikkien tulevat työsuunnitelmat eli tehtävät, jotka tehtävä seuraavaan kokoukseen mennessä, tallennetaan tiimiin yhteiselle työpöydälle
4. Tarkkaile tiimin edistymistä hyödyntämällä teknologiaa	<ul style="list-style-type: none"> * Seuraamalla teknologian avulla, kuinka aktiivisesti tiimin jäsenet toimivat esim. kuinka aktiivisesti osallistutaan virtuaalisiin kokouksiin, kuinka innokkaasti kommentoidaan käsiteltäviä asioita ja osallistutaan keskusteluun, kuinka paljon lähetetään dokumentteja muiden nähtäville. Vähemmän aktiisia tuetaan, neuvotaan ja kehoitetaan aktiivisempaan toimintaan. * Tekemällä edistyminen näkyväksi tasapainotetun tulokortin mittareilla ja niiden tuomisella julki tiimin virtuaalisessa työskentelytilassa
5. Tehosta tiimin ja sen jäsenten ulkoista näkyvyyttä	<ul style="list-style-type: none"> * Raportoimalla säännöllisesti tiimin tilanteesta ohjaus/johtaryhmälle
6. Varmista yksilöiden hyötyminen hajautettuun tiimiin osallistumisesta	<ul style="list-style-type: none"> * Pitämällä virtuaalisia palkitsemistilaisuuksia * Antamalla yksilöllisiä tunnustuksia jokaisen virtuaalikokouksen aluksi * Tekemällä jokaisen tiimin jäsenen paikallinen johtaja tietoiseksi jäsenen osallisuudesta

3.5 Hajautetun organisaation johtamisen haasteita

Lepsinger ja DeRosa (2010, 83) tutkivat 150:n eri hajautetun tiimin johtajan suurimpia haasteita, joita he kohtaavat johtaessaan tiimiään hajautetusti. Tutkimuksessa esimiehet mainitsivat hajautetun johtamisen suurimmiksi haasteiksi henkilökohtaisten tapaamisten harvuuden, resurssien puutteen, vaikeudet yhteistyötä tukevan ilmapiirin rakentamisessa virtuaalisesti, puutteen ajasta, jolloin keskittyä tiimin johtamiseen, organisaation tavoitteiden siirtämisen tiimin ja yksilön tavoitteiksi sekä vaikeudet alisuoriutujien johtamisessa. (Lepsinger & DeRosa 2010, 83.)

Henkilökohtaisten tapaamisten puute nousi Lepsingerin ja DeRosan (2010, 84) tutkimuksessa hajautetusta johdettavan tiimin johtamisen suurimmaksi haasteeksi sekä tiimiä johtavan esimiehen että tiimin jäsenten mielestä. Esimiesten mukaan henkilökohtaisten tapaamisten puute hankaloittaa luottamuksen rakentamista ja sitouttamista tiimissä sekä vaikeuttaa tiimin jäsenten töiden seurantaa. (Lepsinger & DeRosa 2010, 84.)

Hajautetusti toimivien tiimien johtajat kärsivät monien paikallisesti toimivien tiimien tapaan resurssien puutteesta mutta usein hajautetusti toimivien tiimien johtajat kärsivät erityisesti teknologisten resurssien puutteesta. Koska hajautetut tiimit eivät pääsääntöisesti tapaa kasvotusten, tulee heillä olla käytössään teknologiaa tehokkaaseen kommunikointiin ja tiedonsiirtoon. Tarvittavien teknologisten resurssien lisäksi hajautetusti toimiva tiimi kärsii usein myös matkustamiseen tarvittavien resurssien puutteesta. Resurssi olisi erityisesti tarpeen, jotta tiimin jäsenet voisivat aika ajoin tavata henkilökohtaisesti. (Lepsinger & DeRosa 2010, 84–85.)

Yhteistyötä tekevän ja yhteen hiileen puhaltavan tiimin rakentaminen hajautetusti on niin ikään haastavaa. Erityisesti sen vuoksi, että ihminen on tutkimusten mukaan enemmän kilpailunhaluinen kuin yhteistyöhaluinen. Hajautetusti toimivaa tiimiä johtavan esimiehen haasteena onkin rohkaista ja tukea yhteistyötä ja yhteistoimintaa vaikka yksilöt ajattelevat usein ensisijaisesti itseään eivätkä tiimin parasta. Tiimin koko on tässä merkittävä seikka, sillä pienemmän tiimin sisällä yhteistyö ja sitoutuminen on tavallisesti isoa tiimiä vahvempaa. Yksi keino lisätä yhteistyötä tiimissä voi olla tiimin jakaminen pienemmiksi osatiimeiksi tiimin jäsenten kiinnostuksen kohteiden mukaan. Tiimin koon lisäksi yhteistyöhön voi vaikuttaa myös kommunikaation selkeydellä, avoimuudella sekä tiedolla siitä, mitä kukin voi muilta tiimin jäseniltä odottaa ja kuinka he tulevat työskentelemään yhdessä sekä tiedolla siitä, mitkä ovat kunkin yksilön ja koko ryhmän kiinnostuksen kohteet. (Lepsinger & DeRosa 2010, 85–86.)

Esimiesten tehtävänä on usein monien muiden päivittäisten työtehtäviensä lisäksi myös luotsata omaa tiimiään, minkä vuoksi esimiehillä on usein puutetta esimiestyöhön ja tiimin johtamiseen tarvittavasta ajasta. Esimiehellä voi olla enemmän työtehtäviä kuin hän pystyy hoitamaan, jolloin tiimin johtaminen kärsii ja tällöin myös koko tiimin toiminta kärsii, se ei ehkä saavuta tavoitteitaan eikä pysy aikataulussa sekä saattaa kärsiä tuottavuuden laskusta. (Lepsinger & DeRosa 2010, 86–87.)

Organisaation tavoitteiden siirtäminen tiimin ja yksilön tavoitteiksi on myös yksi johtamisen haasteista erityisesti, kun työskennellään maantieteellisesti hajautetusti. Paitsi organisaation tavoitteiden johtaminen tiimin ja yksilöiden tasolle ja niistä informoiminen myös tavoitteissa tai tehtävissä tapahtuneiden muutosten tiedoksi saattaminen myös yksilötasolla on usein haastavaa. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että myös eri toimipisteessä esimiehen kanssa toimivat alaiset saavat tiedon mahdollisista muutoksista samaan aikaan muiden tiimin jäsenten kanssa. (Lepsinger & DeRosa 2010, 87.)

Toimittaessa hajautetusti vaikeudet alisuoriutujien johtamisessa korostuvat paikallisesti toimivien esimiesten johtamiseen verrattuna. Yksi suurimmista syistä, miksi johtajat epäonnistuvat pitämään tiimin jäsenet tuottavina on se, että he eivät onnistu kertomaan työntekijään kohdistuvia odotuksia tarpeeksi selkeästi. Lisäksi maantieteellisesti hajautuneesti toimivassa tiimissä ongelmana on se, että palautteen antamisen ajankohdassa on haasteita. Työskenneltäessä eri toimipisteissä voi olla haastavaa löytää sopivaa ajankohtaa ja tilaisuutta palautteen antamiselle. Tämän lisäksi esimies saattaa olla halukas välttämään mahdollista epämiellyttävää palautteenantotilannetta ja jättää asian käsittelemättä. Alisuoriutujan johtaminen on erityisen hankalaa, kun toimitaan hajautetusti, eikä esimies pääse säännöllisesti havainnoimaan alisuoriutujan toimintaa. (Lepsinger & DeRosa 2010, 88.)

Hajautetun tiimin johtajan yksi suurimmista haasteista on onnistua luomaan tiimiin etäläsnäoloa. Usein ajatellaan, että johtaminen eli toiseen ihmiseen vaikuttaminen vaatii kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, jolloin pystytään vaikuttamaan toiseen ja koko ajan tarkkailemaan vaikutusyrityksen tuloksellisuutta. Tämänkaltaisen perinteinen läsnäolo ei ole mahdollista hajautetussa johtamisessa, jossa johtaminen tapahtuu sähköisten apuvälineiden välityksellä. Se, kuinka ryhmän vetäjä onnistuu luomaan voimakkaan läsnäolon tunteen tällaisessa johtamissuhteessa, on yksi hajautetun johtamisen avainkysymyksistä. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

3.6 Viestintä hajautetussa organisaatiossa

Viestintä, esimiestyö sekä johtaminen kulkevat kaikki käsi kädessä. Johtaminen on vuorovaikutustilanne, johon osallistuu sekä johtaja että koko muu organisaatio. Parhaimmillaan ja perinteisesti se on kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia mutta viestintätekniikan kehittymisen myötä on mahdollistunut myös verkkojohtaminen ja kännykkäjohtaminen, joihin suhtaudutaan ristiriitaisesti. Osan mielestä verkko on vapauttanut johtajat työskentelemään ydintehtäviensä parissa, kun taas toisen osan mielestä viestintätekniikka on antanut johtajalle tekosyyntä välttää tärkeintä tehtäväänsä eli ihmisten johtamista kasvokkain tapahtuvana kommunikointina. (Juholin 2008, 190.)

Hajautettu- ja verkkojohtaminen on ihmisten työnteon johtamista verkossa. Se kuuluu osaksi muutosta, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen teolliselle ajalle tyypillisestä toimintamallista, jossa johtaminen tapahtuu tietyssä paikassa. Kun ihmiset toimivat eri puolilla maailmaa ja organisaatiot hajautuvat, on työskentely verkossa ainoa ja usein myös tehokkain vaihtoehto. Perinteisessä ja hajautetussa johtamisessa toimii kuitenkin samat lainalaisuudet siitä, miten ihmisiä voi ja tulee kohdella. Henkilökohtaiset, vaikeat ja monimutkaiset asiat tulee edelleen hoitaa kasvotusten. Erilaiset välitteiset keinot sähköpostineen ja pikaviestimineen käyvät rutiiniasioiden viestimiseen. (Juholin 2008, 190–191.)

Keskeistä esimiehen viestintätehtävässä on, että hän pyrkii kommunikoimaan mahdollisimman paljon kasvotusten eli hyödyntää työfoorumia ja vapaaehtoisia foorumeja. Kännykkä ja sähköposti ovat rutiininomaista tiedottomista varten eikä niitä koskaan käytetä tulevaisuuteen suuntautuvien asioiden käsittelyyn, jos kasvokkaisviestintä vain on mahdollista. Ohjenuorana voidaan pitää, että mikäli kommunikoitavaa asiaa ei voida esittää alle 160 merkillä tai mikäli sen oletetaan synnyttävän paljon lisäkysymyksiä, silloin on parasta järjestää tapaaminen tai palaveri. (Juholin 2008, 216.)

3.6.1 Viestintä johtamisen välineenä

Työskenneltäessä hajautetusti on tärkeää, että toimijoiden välillä on sellainen vuorovaikutuksellinen suhde, jossa asioita voidaan aina tarvittaessa tarkentaa. Tämän lisäksi vuorovaikutusta tarvitaan usein runsaasti. Viestinnän päätehtävät ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella on tärkeää huolehtia siitä, että tieto kulkee kaikilta kaikille oikea-aikaisesti. Sen sijaan vuorovaikutus antaa mahdollisuuden keskusteluun, osallistumiseen, päätöksen tekoon ja ongelmien ratkomiseen, yhdessä suunnitteluun ja kehittämiseen, kannustamiseen sekä ihmissuhteiden luomiseen ja hoitamiseen. Hajautetussa työskentelyorganisaatiossa hyvin toimiva tiedonvälitys pitää sisällään paitsi käytännön työtehtäviin

liittyvää yhteydenpitoa, kuten tavoitteiden määrittelyä, neuvottelua ja sopimista, myös henkilöiden välistä sosiaalista yhteydenpitoa eli luottamusta ja ihmisten välistä sosiaalista yhteenkuuluvuutta lisääviä asioita esimerkiksi me-hengen luomista sekä normien ja arvojen määrittelyä. (Humala 2007, 93.)

Hajautetussa työssä viestintä johtamisen välineenä korostuu, sillä mitä onnistuneempaa viestintä on, sitä tehokkaammin ihmiset työskentelevät saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Viestintäkanavien kirjo on laaja ja mitä monipuolisemmin ja oikeammin johtaja osaa käyttää eri kanavia, sitä paremmin hän työssään onnistuu. Johtajan tulee erityisesti miettiä, millä kanavalla kohderyhmän tai -henkilön voi parhaiten saavuttaa, mikä tapa on nopein, jos viestittävä asia on kiireellinen, vaatiiko viestintä jotakin protokollaa tai pitääkö viesti saada jotenkin dokumentoiduksi ja mikä viestintätapa on kustannustehokkain. Hajautetun työn tueksi tarvitaan usein erilaisten työvälineiden valikoimaa sekä niiden vaihtelevaa yhdistelemistä. Monimutkaisen työn tekeminen hajautetusti mahdollistuu, kun erilaisia materiaaleja ja välineitä on mahdollista jakaa samalla kertaa puheen kulkiessa yhtä kanavaa pitkin ja muun materiaalin jotakin toista tai kolmatta kanavaa pitkin. (Humala 2007, 94.)

Kaikista rikkaimpia viestintäkanavia ja tehokkaimpia verkostoyhteyksiä ovat kahdenväliset keskustelut, palaverit pientyhmässä sekä kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut. Seuraavaksi rikkaimpia ovat teletekniikan välityksellä tapahtuva viestintä esimerkiksi verkko- ja videoneuvottelut, puhelinkeskustelut ja jopa paperiposti. Vasta näiden viestintäkeinojen jälkeen tulee sähköposti. Köyhimpiä viestintäkanavia ovat massakanavat, kuten esitteet, raportit ja muistiot, joskin niitäkin tarvitaan, jos asiaan on tarvetta myöhemmin palata. Köyhät kanavat sopivat parhaiten tiedottamiseen ja rikkaat kanavat vuorovaikutukseen. Suositeltavaa on käyttää rikkaita kanavia silloin, kun käsiteltävä asia on henkilölle vaikea, uusi, monimutkainen tai henkilökohtainen. Köyhä kanava toimii parhaiten silloin, kun käsiteltävä asia on yksinkertainen, yksiselitteinen ja jo entuudestaan tuttu. (Humala 2007, 95.)

Verkossa työskenneltäessä on tarpeen miettiä myös viestinnän peruskysymyksiä eli mitä, kenelle, miten, missä, milloin ja miksi viestitään. Johtaja voi parantaa hajautetun tiimin viestintää järjestämällä tapaamisia kasvotusten tarvittaessa ja resurssien mukaan, järjestämällä video-, verkko- ja puhelinkokouksia, hoitamalla asioita puhelimella ja sähköpostitse tehokkaasti ja kehittämällä omia viestintätaitojaan. Kokousten väliselle kommunikoinnille voidaan myös laatia suunnitelma sekä varmistaa jokaisen ymmärtävän, miten, missä ja milloin tulee ja voi raportoida tilannetta, kysyä kysymyksiä, tuoda esille asioita ja niin edelleen. (Humala 2007, 97.)

Usein viestintäjohtamisen suurin ongelma on se, että viestintä on yksisuuntaista. Tällöin työntekijät saavat runsaasti tietoa mutta vain vähän mahdollisuuksia antaa palautetta. Tällöin suurella osalla tiedosta ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. (Grönroos 2009, 438.)

Esimiehen tulisi rohkaista työntekijöitä toteuttamaan uusia ideoita ja auttaa heitä soveltamaan ja oivaltamaan, kuinka opittua voisi hyödyntää juuri heidän työskentely-ympäristössään. Olennainen osa johtamistukea on myös tunnustuksen antaminen työntekijöille. Esimiehen käyttämä johtamistyyli vaikuttaa myös työskentely-ympäristöön sekä ilmapiiiriin. Hyvä keino saada työntekijät sitoutumaan tuleviin toimiin, on ottaa heidät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työntekijöillä on usein arvokasta tietoa muun muassa asiakkaiden toiveista ja tarpeista. (Grönroos 2009, 446–447.)

3.6.2 Viestintäkanavat

Jotta hajautetun tiimin viestintä toimisi hyvin, on viestinnän oltava säännöllistä ja jopa yli-korostunutta ja eri viestintävälineitä on osattava yhdistää taitavasti. Viestintäkanavien valinnalla on myös merkitystä viestinnän tehokkuudelle ja onnistumiselle. (Humala 2007, 99.) Usein käytettävissä olevia viestintäkanavia ovat muun muassa:

Sähköpostin etuja ovat sen helppous ja nopeus. Sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen on kuitenkin vienyt pohjaa alkuperäiseltä ajatukselta. Ihmiset eivät pysty päivittäin lukemaan satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho heikkenee. Viestien suuren määrän ja roskapostien paljouden vuoksi tärkeät viestit voivat helposti hukkua muun viestitulvan sekaan. Sähköpostiin kohdistetaan usein epärealistisia odotuksia, kun isoissa ryhmissä yritetään ratkaista ongelmia tai käydä keskustelua sähköpostin välityksellä. Muodolliset vaiheet, erilaisten ristiriitojen ratkaisu ja rikas vuorovaikutuksellinen kommunikointi on paras tehdä kasvokkain. Myös yksityisyyden turvaaminen on seikka, joka tulee ottaa huomioon sähköpostia käytettäessä. Sähköposti sopii parhaiten teknisten kommenttien ja lyhyiden asiapitoisten kysymysten vaihtoon. Se ei sovellu laajojen tehtävien delegointiin tai tiimin innostamiseen ja motivointiin. Sähköpostin lisäksi kollaboratiivisiin tietojärjestelmiin kuuluvat myös pikiviestitys ja kehittyneemmät verkkokokous- ja verkko-konferenssijärjestelmät. (Humala 2007, 102; Juholin 2008, 77.)

Nykyään virtuaaliset eli verkkokokoukset ovat monissa etenkin kansainvälisissä organisaatioissa korvanneet perinteiset kokoukset. Ne antavat mahdollisuuden useampien ihmisten samanaikaiseen kokoontumiseen riippumatta siitä, mikä on heidän kulloinenkin olinpaikkansa. Ne toteuttavat omalta osaltaan uudenlaista viestintä- ja toimintakulttuuria,

jossa korostuvat keskusteleavuus sekä kaikkien ottaminen mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn. Virtuaalikokous ei kuitenkaan täysin vastaa kasvokkain tapahtuvaa palaveerausta, koska nonverbaalinen viestintä ei ole läsnä eivätkä ihmiset näe toisiaan. Erityisesti monimutkaisten ja hankalien asioiden käsittelyä se voi haitata. Mikäli virtuaalikokoukseen osallistuvat eivät tunne toisiaan entuudestaan, voi ongelmaksi muodostua luottamus muita kohtaan eli se, uskalletaanko sanoa se, mitä ajatellaan. (Juholin 2008, 74.)

Puhelimen käyttö hajautetuissa tiimeissä vaihtelee. Toisissa tiimeissä puhelinta ei käytetä juuri lainkaan ja toisissa puhelin taas on sähköpostin ohella yksi tärkeimmistä viestintävälineistä. Kansainvälisesti toimittaessa tiimin ajallinen hajautuneisuus eri aikavyöhykkeille taas voi vähentää puhelimen käyttöä, kun puhelinoitot yhteisen työajan puitteissa ei aina ole mahdollisia. Tällöinkin on kuitenkin mahdollista käyttää puhelimen asynkronisia toimintoja kuten tekstiviestejä ja vastaajaviestejä. Puhelimella on myös mahdollista lähettää esimerkiksi ryhmätekstiviestejä mutta pääasiassa puhelinta käytetään kahdenväliseen viestintään. Puhelin valitaan viestintävälineeksi usein silloin, kun jokin asia vaatii pidempää keskustelua ja vuorovaikutuksen tulee tapahtua henkilöiden välillä samanaikaisesti sekä silloin, kun vuorovaikutukselta vaaditaan nopeutta. Tällöin tavoitteena on saada toinen osapuoli nopeasti kiinni tai asia on luonteeltaan kiireellinen. (Sivunen 2007, 132–133.)

Puhelinneuvottelua käytettäessä viestintäverkosto voi olla melko laaja ja viestit voivat kulkea monelta monelle yhtä aikaa. Puhelinneuvotteluteknologia mahdollistaa kuitenkin käytännössä vain yhden ihmisen viestinnän kerrallaan, koska päällekkäistä puhetta ei pysty seuraamaan. Aktiivisten osallistujien määrä ei voi olla liian suuri, koska muuten puheenvuoroja ei keritä jakamaan kaikille. Puhelinneuvottelun funktioita ovat tiedottaminen, päätöksenteko ja vuorovaikutuksen samanaikaisuus. Puhelinneuvottelua käytetään usein, jotta hajallaan toimivat tiimin jäsenet voivat keskustella yhdessä tiimiä koskevista asioista. (Sivunen 2007, 143–144.)

Monissa työyhteisöissä intranet on ainakin osittain korvannut ja vähentänyt sähköpostin käyttöä rutiininomaisten asioiden kysymiseen, tarkastamiseen ja sopimiseen. Myös puhelinten uudet toiminnot ja uudet pikaviestimet korvaavat nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän sähköpostia. Intranet on organisaation sisäinen verkko, mihin ulkopuoliset eivät pääse. Se on yleistynyt viime vuosina nopeasti ja se on noussut yhdeksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän foorumeista. On kuitenkin muistettava etteivät kaikki käytä intranettiä yhtä innokkaasti. Se voi olla osalle myös turhauttavaa, mikäli tieto ei löydy intranetistä helposti tai se päivittyy hitaasti. Intranet ei myöskään välttämättä tavoita kaikkia yhteisön jäseniä samalla tavalla, mikäli osa esimerkiksi liikkuu paljon työnsä vuoksi. (Juholin 2008, 77–78.)

Pikaviestimellä nähdään olevan hajautetuissa tiimeissä kolmenlaisia tehtäviä, jotka ovat kysymysten esittäminen ja vastaaminen, relationaalinen viestintä ja vuorovaikutuksen nopeus. Yleisimpiä funktioita, joihin pikaviestintä käytetään, on kysymysten esittäminen ja vastaaminen. Erityisesti lyhyiden kysymysten ja avunpyyntöjen esittäminen tehdään usein pikaviestillä. Toinen pikaviestimen toiminto on relationaalinen viestintä eli pikaviestimen kautta viestitään myös muista, kuin suoraan työhön liittyvistä asioista. Kolmas funktio on vuorovaikutuksen nopeus, mikä on mahdollista pikaviestimen välittömän keskusteluyhteyden vuoksi. Nopeus perustuu tässä siihen, että viestin vastaanottajan huomio saadaan kiinnitettyä välittömästi, kun viesti ilmestyy suoraan vastaanottajan näytölle eikä uusia viestejä tarvitse erikseen tarkistaa kuten sähköposteja. (Sivunen 2007, 138.)

Uusi teknologia mahdollistaa myös verkostoitumisen internetissä erilaisissa verkostoyhteisöissä, joita syntyy asioiden, teemojen, ammattien tai minkä tahansa muun henkilöitä yhdistävän asian ympärille. Sosiaaliset mediat ovat Internet-palveluja, joiden sisältö tuotetaan käyttäjien toimesta. Usein ne mahdollistavat erilaisten ryhmien ja verkostojen keskinäisen yhteydenpidon. Meillä tunnettuja yhteisösivustoja ovat muun muassa LinkedIn, Facebook ja MySpace. Sosiaaliset mediat luovat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja täydentävät ja korvaavat kasvokkaisyhteydenpitoa ja -tapaamisia. (Juholin 2008, 76.)

Nykyään markkinoilta löytyy runsaasti erilaisia ryhmätyön tukijärjestelmiä. Verkossa tapahtuvaan yhteistyöhön suunnitelluista välineistä monet on suunniteltu pääasiassa aineiston dokumentointiin mutta osassa on mahdollista myös työstää itse työtä yhdessä prosessikirjoittamisen avulla tai tehdä verkossa suunnittelutyötä yhdessä. Ryhmätyöratkaisujen avulla projektin jäsenet voivat työstää dokumentteja keskitetysti yhdessä. Verkkokokousvälineiden avulla voi esittää haluamansa tiedon ympäri maailmaa oleville henkilöille samanaikaisesti ja havainnollisesti. (Humala 2007, 102.)

Virtuaalityötä tehtäessä on hyvä varautua myös jollakin varajärjestelmällä, mikäli ensisijainen teknologia ei syystä tai toisesta toimi. Puhelinkokoukseen voi yhdistää verkkokokoustyökaluja osallistujien vuorovaikutuksen ja osallistumisen lisäämiseksi. Erilaisten dokumenttien lähettämiseen sekä koordinointiin sen sijaan sopivat esimerkiksi sähköposti ja tosiaikaiset pikaviestiohjelmat. Asioiden esittämiseen sen sijaan sopivat puhelin-, video- ja verkkokokoukset, aineiston keräämiseen taas verkkokokoukset ja -kyselyt ja ideoiden luomiseen verkkokokoukset ja -konferenssit. Tiimin sisäiseen yhteydenpitoon sopivia välineitä on monia, kuten sähköposti, pikaviestiohjelmat, puhelin-, video- ja verkkokokoukset sekä dokumenttien arkistointi. (Humala 2007, 103–104.)

4 Luottamus esimiestyössä

Luottamus on vahva tekijä johtajan ja työntekijän välillä. Mikäli työntekijät todella luottavat johtajaansa, he ovat valmiita riskeeraamaan työnsä ja joskus jopa elämänsä tukeakseen johtajaa luottaessaan siihen, että johtaja johtaa heitä oikeaan suuntaan ja antaa täyden tuen heidän toimilleen. Peruskysymys, joka kunkin työntekijän on mietittävä, on se, voiko hän luottaa johtajaansa ja siihen, että tämä johtaa organisaatiota niin viisaasti, että työntekijän organisaatiolle antama aika ja taidot ovat sen arvoisia. (Christenson 2007, 26.)

Luottamus johdon ja henkilöstön välillä on yksi nykypäivän johtamisen kulmakivistä. Ihmiset sitoutuvat työhönsä ja viihtyvät työssään paremmin, kun he voivat itse ohjata omaa työtään ja saavat luottamusta työtään kohtaan. Johdon ja esimiesten välinen luottamus lisää niin ikään hyvinvointia ja parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon. Täten syntyy myös vähemmän kustannuksia muun muassa rekrytoinneista, perehdyttämisestä ja sairastuspäivistä. Tämän lisäksi motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia työskentelyhalun ja -motivaation ollessa korkea. Luottamuksella ja kustannuksilla on siis toisiinsa suora yhteys. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.)

4.1 Luottamukseen rakentuva johtajuus

Mikäli esimies ei luota työntekijäänsä, vaan seuraa ja valvoo tarkasti tämän tekemisiä, lisää se kustannuksia, joita tämänkaltaisen jatkuva seuraaminen synnyttää. Mikäli taas johdettava kokee luottamuspulaa, lisää se hänen tehtäviensä tekemiseen kuluvaan aikaa. Lisäkustannuksia syntyy myös luottamuksen puuttumisen aiheuttamista sairauslomapäivistä sekä sijaisten palkkaamisesta. Sen sijaan korkean luottamuksen myötä edellä mainitut kustannukset laskevat ja päästään hyvään tulokseen. Johdettavakin on valmis luottamuksellisessa suhteessa tekemään töitä ja ideoimaan organisaation hyväksi jopa enemmän kuin häneltä odotettaisiin. Hyvä tulos merkitsee paitsi taloudellista menestymistä myös sitä, että organisaatiolla on hyvä maine ja se on kiinnostava myös työnhakijoiden mielestä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–12.)

Kalliomaa & Kettunen (2010, 41) ovat koonneet Hosmerin (1995), Lanen (1998) sekä Mayerin (1995) näkemysten pohjalta luottamukseen liittyvät seitsemän elementtiä, joista ensimmäinen on osapuolten välinen riippuvuussuhde. Toisena mainitaan se, että luottamus sisältää positiivisen odotuksen toisen positiivisesta käyttäytymisestä. Tämän lisäksi luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, minkä johdosta se sisältää riskejä. Luottamukseen liittyy myös usko ja odotus siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei käytetä toisen osapuolen suunnalta hyväksi. Viidenneksi mainitaan luottamuksen olevan va-

paaheitoista yhteistyötä molempien osapuolten hyötyessä tilanteesta. Luottamukseen ei ole mahdollista myöskään pakottaa. Viimeisenä mainitaan se, että luottamukseen kuuluu oletus toisen oikeuksien suojelusta.

Nämä luottamuksen elementit löytyvät myös esimies-johdettava -suhteesta. Hyvässä ja toimivassa suhteessa toimitaan niitä noudattaen ja luottamusta rakentaen. Positiivisimmillaan luottamus tarkoittaa sitä, että olemme tietoisia siitä, mitä voimme odottaa suhteen toiselta osapuolelta vuorovaikutustilanteessa. Luottamusta rakentava johtajuus syntyy esimiehen ja johdettavan välisessä vuorovaikutusprosessissa. Johdettavien ja esimiesten suhteen rakentumiseen vaikuttavat osapuolten luottamus, esimerkillisyys ja vastavuoroisuus. Yhteistyön kautta suhteen molemmat osapuolet hyötyvät mutta on myös tilanteita, joissa esimies ja johdettava eivät kykene rakentamaan luottamuksellista suhdetta. Luottamuksen rakentuminen riippuukin täysin ihmisistä eikä osa ihmisistä osaa muuttaa toimintaansa niin, että luottamus voisi rakentua. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33, 41.)

Luottamusta ei rakenneta nopeasti eikä helposti. Johtaja saa rakennettua luottamusta vain tekemällä ajan saatossa useita panostuksia sellaisiin seikkoihin, kuten rehellisyys, kohteliaisuus, tasapuolisuus ja lupausten pitäminen. Valitettavasti useiden vuosien luottamuksen rakentaminen voi tuhoutua hetkessä. Max DePree esittelee teoksessaan *Leading Without Power* seitsemän olennaista uskomusta ja aloitetta, jotka ovat tarpeellisia luottamukselle organisaatiossa. Ensinnä, luottamus alkaa henkilökohtaisesta sitoutumisesta toisten arvostamiseen ja toisten tosissaan ottamiseen. Toisekseen luottamus kasvaa, kun työntekijät näkevät johtajan siirtävän henkilökohtaisen lojaaliutensa organisaationaaliseksi uskollisuudeksi. Organisaation moraalinen tarkoitus ja henkilökohtainen sitoutuminen on pohja, jolle luottamus tulee voida rakentaa. Luottamus rakennetaan lupausten pitämisestä ja työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että johtaja tekee oikeita asioita. Kuudenneksi luottamuksen rakentaminen organisaatiossa vaatii johtajaa pitämään ryhmän vastuullisena. Viimeiseksi, ylläpitääkseen luottamusta ajan saatossa johtajan tulee osoittaa asiantuntijuutta ja ammatillista pätevyyttä työssään aivan kuten kaikkien muidenkin. Vähintä, mitä johtajan tulee luottamus saavuttaakseen omata, on rehellisyys ja ammatillinen pätevyys. Se mitä johtaja ajattelee, se mitä hän sanoo ja se mitä hän tekee, tulee olla sama. Johtajan rehellisyys pohjautuu siihen. (Christenson 2007, 26.)

Luottamuksen rakentumisessa tärkeässä roolissa ovat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset sekä riittävä keskinäinen vuorovaikutus. Näiden lisäksi yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys. Mikäli esimies ja johdettava eivät tapaa riittävästi kahden kesken, syntyy epävarmuutta, millä on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Samoin tapahtuu, mikäli

aikaviive keskinäisten asioiden hoitamisessa venyy liian pitkäksi. Parhaiten luottamus rakentuu yhteisissä kohtaamisissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Luottamusta rakentavassa johtajuudessa tärkeää on sisäistää vastavuoroisuuden merkitys vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa. Esimiehen ja johdettavan tavoitteena vuorovaikutuksessa on jakaa organisaation kannalta olennaista informaatiota sekä rakentaa yhteistä todellisuutta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän ollessa kaksisuuntaista voidaan vuorovaikutuksessa päästä paljon pidemmälle kuin yksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66.)

Seuraavien kymmenen kohdan valossa Kalliomaa & Kettunen (2010, 105) kuvaavat sitä, kuinka vastavuoroisuus kehittää luottamusta organisaatiossa:

1. Vastavuoroisuus muodostuu esimiehen ja johdettavan yhteisestä todellisuudesta.
2. Lopulta on esimiehen vastuulla rakentaa vastavuoroisuutta ja kehittää sitä
3. Yhteistoiminnan tulee rakentua ehdottomaan luottamukseen.
4. Työntekijän antamat tulkinnat ja merkitykset ohjaavat heidän suhtautumistaan ja toimintaansa, minkä vuoksi niiden rooli vuorovaikutuksessa on olennainen.
5. Esimiehen on tartuttava ongelmiin.
6. Esimiehen tulee hyväksyä työhönsä kuuluva tosiasia, että johdettavat vaativat paljon huomiota ja aikaa.
7. Luottamukseen voi vaikuttaa merkittävästi palauttaan antamisella ja saamisella.
8. Pikaviestit ja sähköpostit voivat heikentää luottamusta mikäli niiden käytössä ei olla erityisen tarkkana.
9. Kehityskeskusteluissa tulee kyetä menemään myös epämurkavuusalueelle.
10. Myös sosiaalinen media tulee huomioida yhtenä vuorovaikutuksen kanavista.

Esimiehen on tärkeää johtaa joukkojaan edestä ja sen keskeltä, sillä esimerkillisyys on esimiehen ja johdettavien välisessä luottamuksessa avainasemassa. Kriisitilanteissa on erityisen tärkeää, että esimies toimii esimerkillisesti, sillä sen aikaansaama luottamus tukee kriisistä selviytymistä, vaikka se ei varsinaisesti ratkaisisikaan sitä. Esimiehen tulee myös ylläpitää yhteisesti sovittuja ja oikeudenmukaisia pelisääntöjä. Hyvä esimies kykenee myös tunnustamaan omat virheensä ja siten rakentamaan entistä syvempää luottamusta. Organisaation luottamusta tukee myös yhdessä määritetyt ja läpikäytyt arvot ja niiden pohjalta käytävä keskustelu luo strategiaan perustuvaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 129.)

4.2 Luottamus hajautetussa organisaatiossa

Hajautetusti toimivassa ryhmässä luottamus on yhteistyön edellytys, sillä perinteinen työsuoritusten kontrollointi on vaikeaa. Sekä ryhmän johtajan että sen jäsenten tulee kyetä luottamaan siihen, että kaikki tekevät oman osansa, pitävät lupaamansa eivätkä käytä väärin asemaansa. Luottamuksen avaimina toimivat avoimuus ja rehellisyys. Luottamus on tunnetta ja tietoa ja se luo ryhmään positiivista ilmapiiriä. Mikäli osapuolet luottavat toisiinsa, he pystyvät kommunikoimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Sekä paikallisesti toimivassa organisaatiossa että erityisesti hajautetussa työssä johdon tuki on ensisijaisen tärkeää. Johdon on jaettava tietoa mahdollisimman avoimesti luodakseen ilmapiiristä luottamuksellisen. (Humala 2007, 51; Vartiainen ym. 2004, 83.)

Hajautetun tiimin johtajan tulee panostaa erityisesti luottamuksen rakentamiseen sekä yhteisen vision ja arvojen toteutumiseen. Johtajan tulee kyetä rakentamaan etäläsnäoloa, jonka aikaansaamiseksi hänen on pysyttävä näkyvillä tiimin jäsenille vaikkakaan ei fyysisesti vaan psyykkisesti ja henkisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Virtuaalisen luottamuksen syntyminen eroaa perinteisestä kasvokkain syntyvästä luottamuksesta. Se tapahtuu hiljalleen, jatkuvana ja johdonmukaisena prosessina mutta sen on mahdollista syntyä myös nopeasti. Ainakin esimiehen ja johdettavien myönteinen kiinnostus, itsensä jakaminen ja aktiivinen osallistuminen edistävät luottamuksen syntyä. Verkostotyön johtamisessa luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen lisäksi tarvitaan koskettava visio ja selkeä strategia, tehokasta yhteydenpitoa, erilaisen osaamisen ja erilaisten roolien sisäistämistä, ”vallattomien” tekijöiden tuntemista sekä oikeudenmukaisia pelisääntöjä. (Humala 2007, 52.)

Luottamuksen rakentaminen hajautetussa työssä muodostuu kasvokkain tapahtuvista tapaamisista, vastuun jakamisesta tiimille, jokaisen tekijän osallistamisesta ja siitä, kuinka sovitusta asioista pidetään kiinni, miten ja missä onnistutaan, millä foorumeilla keskusteluita käydään ja kuinka eri roolit ovat kohdallaan. Tämän lisäksi on syytä ryhmän sisällä keskustella, kuinka paljon kasvokkain tapahtuvaa ja toisaalta virtuaalista kanssakäymistä halutaan ja pidetään järkevänä. Perusluottamuksen synnyttämiseksi uudessa verkostotiimissä on olennaista, että tiimin jäsenet tapaavat kasvokkain heti tiimin toiminnan alkuvaiheessa. Luottamuksen on todettu lisääntyvän, kun verkostotiimin osanottajat on saatu työskentelemään yhteisen asian hyväksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Humala 2007, 53–54.)

Hajautuneesti toimivassa organisaatiossa työympäristö eliminoi suuren osan perinteisistä luottamuksen rakennuspalikoista, kuten jatkuvan henkilökohtaisen tapaamisen ja ystävyyssuhteet, yhteiset sosiaaliset normit ja kiinnikohdat sekä käsityksen yhteistyön jatkumisesta myös vastaisuudessa. Vain harvoin hajautetussa ryhmässä toimivilla on pitkää yhteistä historiaa tai mahdollisuutta syventää arviota toisistaan. Kun hajautuneisuus lisääntyy edelleen, on yhteisten kokemusten saaminen entistäkin vaikeampaa ja siten luottamuksen rakentaminen vaikeutuu edelleen. Toisinaan näyttää kuitenkin siltä, että luottamus syntyy hajautetusti toimivassa ryhmässä varsin pikaisesti ja vähäisen tiedon pohjalta ja se on usein hyvin kestävä jopa silloin, kun ryhmän jäsenet eivät koskaan tapaa toisiaan. Luottamuksen syntyä hajautetusti toimivassa ryhmässä voidaan selittää pikaluottamusmallilla. Haasteena hajautetussa ryhmässä on vaikeus saada tietoa muiden motiiveista ja kokemusta heidän toiminnastaan. Kun ei ole mahdollisuutta tutustua toisiin mutta luottamusta yhteisten tehtävien hoitamiseksi kuitenkin tarvitaan, rakentuu luottamus rooli-odotusten esimerkiksi ammattimaisen toiminnan tai asiantuntijuuden varaan. Tämän lisäksi, mikäli muodostunut ryhmä vastaa edes jollakin tapaa aikaisemmin tunnettua luotettavaa ryhmää, siirtyy luottamus tavallaan koskemaan myös nykyisiä työkavereita. Pikaluottamuksen muodostumista edistävät myös innostus ja kokemus tehokkaasta suoriutumisesta ryhmän tehtävässä. Pikaluottamus koostuukin enemmän toiminnasta kuin ryhmän toimijoiden välisistä suhteista. (Vartiainen ym. 2004, 135–136.)

4.3 Sähköinen viestintä ja luottamuksen rakentaminen

Jotta ryhmän työskentely olisi korkealaatuista, edellyttää se ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Mikäli sähköinen viestintä on ryhmän sisällä ainoana viestinnän tapana, kuten hajautetussa työskentelyssä usein on, pidetään luottamuksen kehittymistä haasteellisena. On jopa kyseenalaista, voiko luottamusta syntyä sähköisten viestintäkanavien kautta. Sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kautta voidaan kuitenkin helpottaa ainakin ryhmätietoisuuden syntymistä. Kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä sähköinen viestintä eroaa muun muassa siten, että siinä ei-kielellinen viestintä, kuten liikkeet, ilmeet ja eleet, muuttuu epäselväksi. Huonoimmassa tapauksessa sähköinen viestintä voi eristää työntekijän muista sosiaalisesti. (Vartiainen ym. 2004, 108–109.)

Työskenteleminen erillään häiritsee ryhmätietoisuuden syntymistä. Sähköisten yhteistyö- ja viestintävälineiden kautta voidaan kuitenkin vaikuttaa tietoisuuden eri lajeihin sekä tukea niiden muodostumista. Ryhmätietoisuuden syntymiseen voidaan vaikuttaa luomalla epävirallista tietoisuutta siitä, että tiimiläiset ovat läsnä. Työpäivän alkaessa voidaan sähköiseen ryhmätyöympäristöön laittaa tieto siitä, että ollaan läsnä ja valmiita olemaan vuorovaikutuksessa. Tietokoneeseen liitettävällä webbikameralla ja ääniyhteydessä voidaan pitää yllä sosiaalista tietoisuutta toisesta ihmisestä keskustelutilanteessa eli siitä, miten

kiinnostunut hän on ja kiinnittääkö toinen huomionsa toiseen osapuoleen ja mikä on hänen tunnetilansa. Tietoisuutta ryhmän rakenteesta voidaan sen sijaan tuoda esiin esimerkiksi pitämällä yllä yhteisiä verkkosivuja, joille kootaan ryhmän tehtävä- ja osaamiskuvat, joista ihmisten roolit ja vastuut sekä heidän asemansa ja ryhmän eri prosessit selviävät. (Vartiainen ym. 2004, 108–109.)

Ryhmän luottamuksen kehittämisessä, toiminnan tason ylläpitämisessä, yhtenäisyyden rakentamisessa, ristiriitojen käsittelyssä ja toiminnan arvioinnissa vuorovaikutus on hyvin tärkeää. Näistä luottamuksen ja yhtenäisyyden rakentamiseen voidaan käyttää esimerkiksi henkilöiden esittelemistä videokonferenssi-istunnon alussa ja tekemällä verkkoon henkilökohtaiset esittelyt tiimin toimijoista taustatietoineen, kuten henkilötiedot ja kuva. Ristiriitojen käsittelytilanteissa sähköinen vuorovaikutus ei kuitenkaan riitä, vaan tapaamiset kasvokkain ovat välttämättömiä. (Vartiainen ym. 2004, 109.)

5 Työntekijänä hajautetussa organisaatiossa

Hajautetusti työskentelevät työntekijät työskentelevät usein yksin tai pienissä ryhmissä maantieteellisestä etäisyydestä johtuen ja joutuvat siten kommunikoimaan eriaikaisesti ryhmän muiden jäsenten sekä johdon kanssa. Seurauksena voi olla eristyneisyyden ja epävarmuuden tunteita. Toisaalta monet hajautetun työn tekijät nauttivat mahdollisuudesta työskennellä rauhassa etäällä muista ja toimia itsenäisesti. (Kokko & Vartiainen 2006, 14.)

5.1 Hajautetun työskentelyn vaatimus- ja kuormitustekijät

Hajautetun työskentelyn katsotaan asettavan tekijälleen paikallisesta työskentelystä poikkeavia vaatimuksia ja psyykkisiä kuormitustekijöitä. Osa kuormitustekijöistä on samoja kuin kuormitustekijät paikallisesti tapahtuvassa työssä mutta osa hajautetun työn aiheuttamista vaatimus- ja kuormitustekijöistä poikkeaa selvästi perinteisistä paikallisen työn kuormitustekijöistä. Näitä tekijöitä ovat: (Kokko & Vartiainen 2006, 78.)

Eristyneisyys korostuu tilanteessa, jossa osa ryhmän jäsenistä työskentelee yksin eri osassa maata tai kaupunkia kuin muut ryhmään kuuluvat. Eristyneisyyden kokemiseen vaikuttavat sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, työn hallinta, työntekijöiden sijoittelu, paikallisorganisaation sosiaalinen tuki sekä ryhmän tiivis me-henki. *Ryhmän jäsenten eriarvoisuus* koetaan korostuvan tilanteissa, joissa osa ryhmän jäsenistä työskentelee samassa toimistossa ryhmän johtajan kanssa tai he ovat tunteneet ryhmän johtajan pidemmän aikaa kuin muut. *Autonomia* korostuu kuormitustekijänä työntekijöillä, joilla työkokemus alalta on lyhyt, jolloin he kokevat epävarmuutta omasta ammatillisesta osaamisestaan. Tässä yhteydessä kuormitusta sääteleviä tekijöitä ovat työkokemus, työn osaaminen ja hallinta, ongelmaratkaisutaidot sekä päätöksentekokyky. (Kokko & Vartiainen 2006, 55, 79–80.)

Hajautetussa työskentelyssä tarvittavan luottamuksen aikaansaaman *kontrolloivan johtamisen vähyyden* ei katsota aiheuttavan kuormitusta hajautetun työn tekijöissä mutta sillä katsotaan olevan yhteys työtyytyväisyyteen. Merkittäviä seikkoja tässä ovat johtajan taipumus luottaa ja ryhmän jäsenten luotettavuus. Hajautetun työn tekijät voivat kontrolloivan johtamisen vähyyden vuoksi työskennellä hyvin itsenäisesti ja kontrolloida itse omaa työskentelyään. Globaalisti toimivissa ryhmissä *ryhmän jäsenten erilaisuus, kulttuurierot, aika-ero ja toimintatapaerot* tuovat lisähaasteita työskentelyyn. Lisäksi hajautetusti toimivan ryhmän yhteistyötä ja koordinoitua vaikeuttavat usein merkittävästi *spontaaniin ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten* vähäinen määrä. Niin ikään *kiireelliset kysymykset* aihe-

uttavat kuormitusta, kun tiedon haltijaa voi olla vaikea tavoittaa, jolloin aiheutuu turhautumista ja yhteisten asioiden hoitaminen hidastuu. Hajautetuissa tiimeissä kuormitusta voi aiheuttaa myös *yhdensuuntaisen kommunikaation määrä*, kun kohdehenkilön tavoittaminen voi olla hankalaa sekä *viestinnän köyhyys*, kun nonverbaalinen viestintä ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat minimissään. Kuormituksen kokemiselle on merkitystä tässä yhteydessä muun muassa johtamisen laadulla ja oman työn hallinnalla, työntekijöiden joustavuudella, mahdollisuudella työskennellä työaikojen ulkopuolella, ryhmän kommunikatiotavoilla sekä viestimisen selkeydellä ja vastaamisen nopeudella (Kokko & Vartiainen 2006, 55, 64, 80–82.)

Hajautetussa työssä kohdataan myös perinteisiä kuormitustekijöitä mutta usein ne ilmenevät hieman eri tavalla kuin perinteisessä työympäristössä. Johtamistoiminnan aiheuttamat haasteet korostuvat helposti hajautetussa työskentelyssä, kun ryhmätyön koordinointi on haastavampaa kuin myös roolien ja päämäärien selkeiksi tekeminen. Hajautetussa työskentelyssä työntekijät ottavat usein itse vastuun oman työnsä johtamisesta ja prioriteettien valinnasta. Tehtävien delegointi etäältä voidaan kokea hankalaksi, koska esimerkiksi yksittäisten tehtävien selittäminen etäältä koetaan vaikeaksi. Hajautetuissa tiimeissä voi helposti syntyä sosiaalisia konflikteja sähköisen kommunikaation aiheuttamien väärinkäsitysten takia, minkä lisäksi riitojen ratkaisu on vaikeaa hajautetusti ilman kasvokkain tapahtuvaa kontaktia. (Kokko & Vartiainen 2006, 82–83.)

Tiimiltä ja johtajalta saadulla sosiaalisella tuella on hajautetussa tiimissä voimakas positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja vahva negatiivinen yhteys stressiin. Työaikojen joustovaatimukset korostuvat niin ikään hajautetuissa tiimeissä, joissa aikaero eri toimistojen välillä voi aiheuttaa haasteita. Työaikojen pidentyminen ei myöskään hajautetuissa tiimeissä välttämättä aiheudu työmäärän paljoudesta, kuten usein perinteisesti toimivissa tiimeissä, vaan matkustamisesta ja aikaeroista. Matkustamisen taas voidaan kokea lisäävän merkittävästi ristiriitaa työn ja vapaa-ajan välillä sekä toimistotyön määrää. Matkustamisen kuormitusta aiheuttavia tekijöitä (aikaero, työpäivien pituus, työn ja vapaa-ajan suhde, toimistotyön määrä) säätelevä tekijöitä ovat kulttuuritausta, hyvä fyysinen kunto, rentoutuminen matkan aikana, perheen tuki, joustavat harrastukset, puhelinpalaverit matkan aikana sekä delegointi. (Kokko & Vartiainen 2006, 59, 82–84.)

5.2 Hajautetusti työskentelevältä vaadittavat ominaisuudet

Hajautetun työn tekijään kohdistuvia osaamisvaatimuksia ovat itsenäisyys, joustavuus, sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, asiantuntijuus ja kokemus, strukturoitu työskentelytyyli, kommunikointitaidot ja taito hallita tietotulvaa. (Kokko & Vartiainen 2006, 29.)

Työntekijän näkökulmasta hajautettu työ tuo työhön lisää itsenäisyyttä ja vaihtelevuutta. Vastuu työn laadukkaasta ja osaavasta toteutumisesta on tällöin työntekijällä itsellään. Hajautetussa organisaatiossa toimiminen voi avata myös mahdollisuuden aiempaa luovempaan toimintaan. Luovuus verkoissa ja hajautetuissa tiimeissä voi saada aikaan uusia innovaatioita ja hajautetun tiimin johtajan tehtävänä onkin vapauttaa ryhmässä oleva innovatiivisuus. (Humala 2007, 69.)

Leena Halttunen tutki väitöskirjassaan hajautetusti toimivien päiväkotien työntekijöiden tuntemuksia hajautetussa organisaatiossa toimimisesta. Tutkimuksessa haastatellut työntekijät luonnehtivat työskentelyään hajautetusti itsenäisenä, omatoimisena ja oma kulttuurisena. Etäyksikössä työskentelyn oletettiin vaativan rohkeutta sekä valmiutta ottaa itsenäisemmin vastuuta työhön liittyvistä asioista, jolloin työntekijät mieltivät tarkkaan, missä asioissa he ovat yhteydessä johtajaan. Eräs haastateltu totesi, ettei silloin, kun ei näe toisen työtä, tunne sitä eikä ymmärrä sen tarpeita. (Halttunen 2009, 82.)

Halttusen tutkimuksessa haastateltujen työntekijöiden mukaan johtajan vähäinen läsnäolo koettiin sekä vapauttaneen että pakottaneen työskentelemään itsenäisemmin. Työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet olevansa ilman johtajaa, vaan samalla, kun työskenneltiin itsenäisesti, tiedostettiin kuitenkin, että johtaja on tarvittaessa saatavilla. Työntekijöiden keskuudessa pidettiin tärkeänä sitä, että johtaja on tietoinen yksikössä tehtävästä työstä ja heillä oli usko siihen, ettei itsenäinen työ tarkoita sitä, että oltaisiin yksin. Halttusen tutkimuksen mukaan työskentely hajautetussa organisaatiossa tuo mahdollisuuden myös ammatilliseen kehittymiseen. Työskentely uudessa, hajautetussa organisaatiossa oli tuonut työntekijöille paitsi pakon toimia uudella tavalla, positiivisessa mielessä myös pakon kasvaa ammatillisesti uusien vastualueiden myötä sekä antanut uutta sisältöä ja haastetta työhön. (Halttunen 2009, 82, 85.)

Halttusen väitöskirjatutkimuksessa haastellut johtajat esittivät seuraavia toiveita hajautetun organisaation työntekijöille. Johtajien mukaan työntekijöiden tuli omalta osaltaan kyetä vastuulliseen itsenäisyyteen ja kykenemään ratkaisemaan jossakin määrin itse myös työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita. Johtajat korostivat myös sitä, että vastuu johtajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta on molemmilla osapuolilla eikä kelläkään hajautetussa organisaatiossa ole mahdollisuutta eristäytyä omiin oloihinsa, vaan kaikkien tulisi olla valmiita yhteistyöhön. (Halttunen 2009, 129.)

5.3 Työntekijöiden kokemuksia hajautetusta organisaatiosta

Aija-Mari Partala on tutkinut Pro gradu -tutkielmassaan työntekijöiden kokemuksia ja tunnekokemuksia hajautetun organisaation kontekstissa. Partalan tavoitteena on ollut selvittää sitä, kuinka myönteiset tai kielteiset tunteet vaikuttavat työskenneltäessä hajautetussa organisaatiossa. Partalan tutkimuksen mukaan esimies jää hajautetussa organisaatiossa työntekijälle helposti etäiseksi. Partala toteaa myös, että hajautetussa organisaatiossa työskenneltäessä negatiiviset tunteet liittyvät usein siihen, että yhteenkuuluvuuden tunne eli niin kutsuttu ”me-henki” hiljalleen katoaa. Tämän Partala kertoo johtuvan siitä, että työntekijät näkevät toisiaan vain muutaman kerran vuodessa ja vuorovaikutus tapahtuu vain sähköisten viestimien välityksellä. (Partala 2014, 83–85.)

Partalan mukaan esimiehen on tärkeää olla läsnä työyhteisön kokemus- ja tunnemaailmassa eli juuri siinä maailmassa, jossa työyhteisö elää. Esimiehen tulee mennä lähelle ja osallistua työyhteisön ja alaisten elämään. Partalan tutkimus osoittaa myös, että hajautetuissa tiimeissä alainen saa vain harvoin positiivista palautetta ja että tiedon kulussa ja vuorovaikutuksessa on ongelmia. Kun työnteossa hyödynnetään uutta teknologiaa, johtaa se helposti siihen, että yksilösuoritusta on vaikea irrottaa koneen osuudesta. Tällöin työntekijä ei saa työstään tarkkaa, selkeää ja välitöntä palautetta. Partasen mukaan esimiehellä on tärkeä rooli hajautetussa organisaatiossa erityisesti luomassa yhteishenkeä, antamalla palautetta tiimin jäsenille, vähentämässä ja/tai poistamassa työhön liittyviä ongelmia, luomassa läheisyyttä eli olla läsnä sekä sosiaalistaa työyhteisön jäsenet organisaatioon. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että hajautetussa organisaatiossa sähköiset järjestelmät koettiin yleisesti toimiviksi ja hyviksi. Tiedonsiirtoa pidettiin nopeana ja vaikka sähköpostiliikenne oli ajoittain suurta, sen koettiin kuitenkin helpottavan asioiden hoitoa. Videoneuvotteluiden palavereiden pidossa koettiin niin ikään säästävän aikaa ja rahaa joskin se koettiin myös kankeaksi vuorovaikutteisessa keskustelussa. (Partala 2014, 88–93.)

6 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen valinta perustuu siihen, että tutkija oli itse mukana kehittämisprojektin toteuttamisessa ja kehittämisprojektin kohteena oli organisaatio, jossa tutkija itse vakituisesti työskentelee.

6.1 Toimintatutkimus

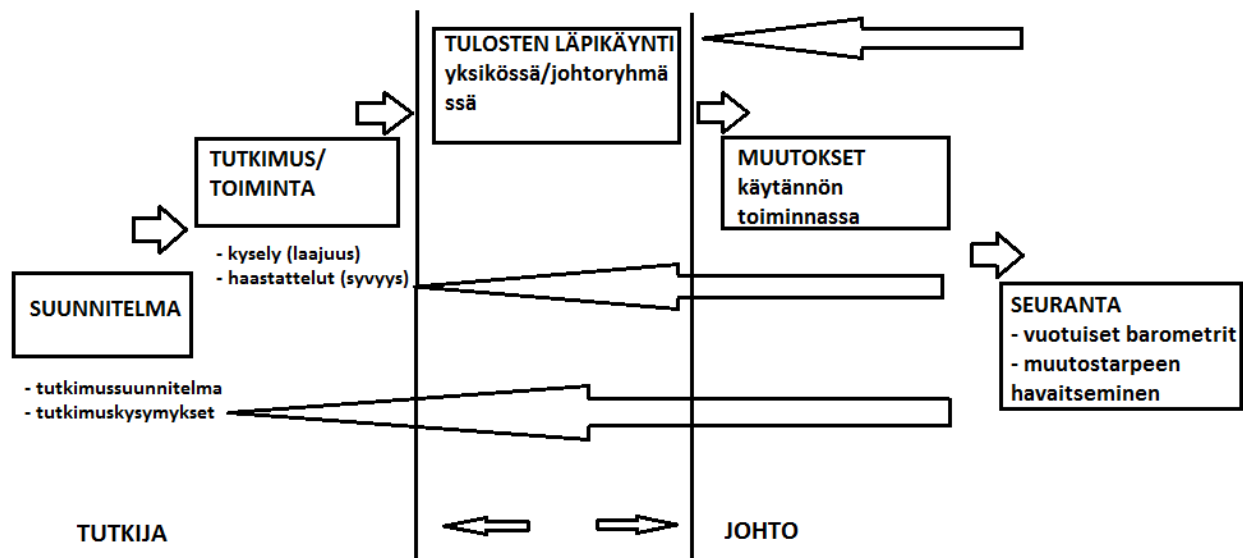
Toimintatutkimuksessa toteutuvat samanaikaisesti sekä tutkimus että toiminta. Se liittyy tiiviisti käytännön työelämään, siellä ilmeneviin käytännön ongelmiin, niiden havaitsemiseen ja poistamiseen. Se ei ole vain tutkijoiden toimia, vaan siihen kuuluu toimijoita myös käytännön työelämästä. Toimintatutkimus on toimijoista kumpuavaa toimintaa, ei ulkopäin annettuja ohjeita ja kehittämistoimia. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksen eräs elementti on pysyvä muutos. Tämä muutos edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttaviin tekijöihin perehtymistä. Toimintatutkimuksessa muutos tulee saada aikaan toiminnan kautta, pelkkien raporttien ja kirjojen tuottaminen ei riitä. (Kananen 2009, 9-10.)

Tässä kehittämisprojektissa toteutui sekä tutkimus että tutkimuksen pohjalta tapahtuva toiminta ja muutos. Siinä etsittiin työelämässä mahdollisesti olevia ongelmia ja pyrittiin niiden poistamiseen ja toimivien käytäntöjen löytämiseen ja käyttöönottamiseen. Toimintatutkimuksessa toimijat käytännön työelämästä ovat kehittämistehtävässä osallisina. Toimintatutkimus etenee syklisenä prosessina, jonka vaiheita ovat suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi (tai suunnittelu, toiminta ja seuranta). Sykliin kuuluu myös tutkimus. Sykliä seuraa uusi sykli, joka jatkaa siitä, mihin edellinen sykli on päättynyt. Toimintatutkimus on siis syklinen prosessi, jonka tavoitteena on jatkuva muutos ja kehittäminen. (Kananen 2009, 10–12.)

Tässä kehittämistehtävässä kehittäminen eteni sykleinä, ensin etsittiin mahdollisia ongelmakohtia ja hyvin toimivia käytäntöjä. Toimivat käytännöt pyrittiin löytämään ja ottamaan käyttöön koko Kv-keskuksen tasolla. Tämän jälkeen käyttöönoton onnistumista seurattiin. Pyrkimys jatkuvaan parantamiseen vaikutti kehittämisprojektin taustalla. Tarkoitus on, että kehittäminen jatkuu syklisenä prosessina (kuvio 1) edelleen tämän kehittämistehtävän valmistuttua siten, että toimintaa seurataan vuosittaisten barometrikyselyiden avulla. Barometrikyselyiden tulosten perusteella laaditaan tarvittaessa uusia kehittämissuunnitelmia, joiden perusteella laaditaan barometrikyselyä laajempia ja kattavampia tai tiettyyn osaluueeseen tarkemmin kohdistettuja tutkimuksia/toteutetaan toimintaa, joiden lopputuloksia

läpikäydään ja toimintaa edelleen kehitetään (muutokset käytännön toiminnassa). Sen sijaan mikäli vuotuiset barometritulokset eivät anna syytä laajempien muutosten tekoon, käydään ainoastaan barometritulokset läpi ja tehdään tarvittavat muutokset niiden tulosten perusteella. Mikäli barometritulokset eivät anna syytä laajemmille tutkimuksille, voi organisaation johto toteuttaa muutokset itse. Sen sijaan laajempien kehittämistoimien ja tutkimusten toteuttamisen tulisi olla erillisen tutkijan ja tulosten läpikäynnin tutkijan ja johtoryhmän vastuulla.



Kuvio 1. Kehittäminen syklisenä prosessina (Kananen 2009, 10–12, pohjalta)

Toimintatutkimuksessa toimija on itse mukana toiminnassa ja tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta, tutkimus ja muutos samanaikaisesti. (Kananen 2009, 13.) Näin oli tilanne myös tässä kehittämisprojektissa, jossa tutkija oli itse mukana niin tutkimuksessa tutkimuksen tekijänä kuin myös toiminnassa, sillä tutkija toimii itse yhtenä tutkitavan organisaation esimiehistä.

6.2 Tiedon keruu- ja analysointimenetelmät

Tässä kehittämistehtävässä analyysimenetelminä oli sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Kvalitatiivinen tutkimus käyttää lauseita ja sanoja, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Siinä pyritään ymmärtämään tutkittava ilmiö syvällisesti. Laadullisen aineiston analyysistä puuttuu kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt eikä sen toteuttamiseksi ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa viitekehystä. Analyysi on laadullisessa

tutkimuksessa mukana tutkimusprosessin eri vaiheissa ja se ohjaa jo itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2009, 18.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tapausten joukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon tietoa eli tapauksen käsittely tehdään mahdollisimman kattavasti syvyyssuunnassa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Itse tutkija toimii laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallisena välineenä. Hänen kautaan reaali maailma saadaan ilmaistua tutkimustuloksina. Laadullisessa tutkimuksessa syntyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välille esimerkiksi haastattelu- tai havainnointitilanteessa. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen välineinä toimivat muun muassa erilaiset kyselyt. (Kananen 2009, 19.)

Tämän kehittämisprojektin alkukartoitus toteutettiin yhdistämällä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Alkukartoitus piti sisällään koko organisaatiolle laaditun kyselyn, jossa oli pääasiassa erilaisia valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon. Lisäksi kyselyssä oli joitakin avoimia kysymyksiä.

6.2.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeeseen (liite 2.) vastasi koko Kv-keskuksen henkilöstö. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin yhdessä yksikön johdon kanssa, sillä haluttiin saada mahdollisimman kattava ja laaja näkemys siitä, mikä on yksikön kaikkien työntekijöiden näkemys toiminnasta hajautetussa organisaatiossa, vaikka kaikki kyselyyn vastanneet eivät itse toimineet eri toimipisteessä kuin esimies tai muu tiimi. Kysely koostui kolmesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajan taustaa, toisen osan kysymykset koskivat johtamista hajautetussa organisaatiossa ja kolmas osa tiimiä hajautetussa organisaatiossa. Kyselylomake rakennettiin siten, että osaan kysymyksiä vastasi vain osa tutkimusjoukosta. Vastaajien taustaa koskeviin kysymyksiin vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet. Johtamista hajautetussa organisaatiossa koskeviin kysymyksiin vastasivat vain ne, jotka itse työskentelivät eri toimipisteessä kuin esimiehensä. Tässä vastaajat seulottiin hajautettua johtamista koskeviin kysymyksiin vastaajiin ja ei-vastaajiin kysymyksellä: Työskenteleekö lähiesimiehesi tavallisesti eri toimipisteessä kuin sinä? Mikäli vastaus oli kielteinen, siirtyi vastaaja vastaamaan seuraavaan kyselyn osaan: Tiimi hajautetussa organisaatiossa. Vastaajista 51,4 % (n=142) kertoi esimiehestä työskentelevän eri toimipisteessä kuin itse työskenteli ja vastasi täten johtaminen hajautetussa organisaatiossa osaan. Jako suoritettiin näin, koska

vastaukset hajautettua johtamista koskien haluttiin vain niiltä organisaation työntekijöiltä, joilla oli siitä omakohtaista kokemusta. Osaan Tiimi hajautetussa organisaatiossa vastasivat käytännössä kaikki vastaajat. Tässä vaiheessa haluttiin saada kaikkien vastaajien näkemys siitä, kuinka työskentely tiimissä sujuu ja luotiin myös mahdollisuus verrata näkemyksiä vastaajien välillä, joista osan tiimissä työskennellään hajautetusti ja osan tiimeistä ei. Vastaajista 80,3 % (n=142) kertoi osan tiimistään työskentelevän tavallisesti eri toimipisteessä kuin vastaaja itse. Kysymykset kyselylomakkeeseen rakennettiin tutkimuskysymysten sekä hajautettua johtamista ja työskentelyä tiimissä koskevan teoria-aineiston perusteella. Valmiit vastausvaihtoehdot sisältäneiden kysymysten lisäksi lomakkeessa oli myös kuusi avointa kysymystä, joilla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa vastaajien näkemyksistä kyseisiä aiheita koskien.

Kyselystä tiedotettiin yksikön työntekijöille etukäteen sähköpostitse, jossa kerrottiin tulevasta kyselystä ja sen tarkoituksesta. Kysely toteutettiin sähköisessä Webropol-kyselytyökalulla, johon jokaiselle kyselyn kohderyhmään kuuluvalla lähetettiin linkki sähköpostitse vastausajan alettua. Kyseinen sähköposti toimi kyselyn saatekirjeenä (liite 3.), jossa kerrottiin vielä kyselyn tarkoituksesta, hajautetusta organisaatiosta ja tutkimuksen tekijästä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin kyselyyn vastaamisen kestävän keskimäärin 15 minuuttia. Kohderyhmää houkuteltiin saatekirjeessä vastaamiseen vastaajien kesken arvottavan palkinnon avulla. Kyselyyn vastattiin toukokuussa 2014 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen kyselyyn vastaamattomille lähetettiin muistutusviesti sähköpostitse kyselyyn vastaamisesta. Samoin muistutettiin kyselyyn vastaamisesta vielä päivä ennen kyselyn vastausajan päättymistä.

Kyselyn toimivuutta testattiin eri henkilöillä sekä kysymysten ymmärrettävyyden että vastaamiseen kuluvan ajan arvioimiseksi. Testihenkilöinä toimi kolme tutkijan kollegaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoista, tutkimuksen kohdeorganisaation yhteishenkilö sekä erinäisiä tutkijan sukulaisia. Saadun palautteen avulla kyselylomaketta joiltain osin täsmennettiin.

6.2.2 Haastattelut

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa (touko-kesäkuu 2014) suoritettiin kahdeksan haastattelua organisaatiossa eri organisaatiotasoilla toimiville esimiehille. Haastatteluilla pyrittiin saamaan tutkittavaan aiheeseen syvyyttä. Kyseiset esimiehet valittiin vastaajiksi yhdessä organisaation edustajan kanssa valitsemalla vastaajia eri organisaatiotasoilta, eri organisaation osista ja erilaiset esimieskokemukset omaavien joukosta. Lisäksi haastateltavia esimiehiä pyrittiin saamaan eri toimipisteistä ympäri Suomen. Näillä keinoin pyrittiin

saamaan haastateltavat valittua siten, että haastatteluilla saataisiin kerättyä mahdollisimman kattavat tiedot yksikön eri esimiesten näkemyksistä.

Haastateltavien haastatteluhaluuden selvittyä haastattelukysymykset lähetettiin heille etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelut suoritettiin haastateltavien kanssa kahden kesken ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista 1,5 tuntiin. Haastatteleamalla saatu aineisto litteroitiin osittain, mikä toteutettiin kirjoittamalla saatu aineisto pääosiltaan tekstimuotoon. Kaikkea haastattelun aikana käytyä keskustelua ei litteroitu, vaan tutkimuksen kannalta epäolennainen keskustelu jätettiin litteroimatta. Aineiston läpikäynnissä käytettiin hyväksi aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tekstimuotoisesta aineistosta pyrittiin löytämään asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastauksia (Kananen 2009, 112).

Haastatteluissa esitetyt kysymykset (liite 4.) rakennettiin tutkimuskysymysten ja aihepiiriä koskevan teorian pohjalta. Kysymykset käytiin etukäteen läpi tutkimuksen kohdeorganisaation edustajan kanssa. Haastattelu koostui kolmesta osasta, jotka olivat Esimiestäusta ja kokemukset, Johtaminen käytännössä ja Tiimin toiminta hajautetussa organisaatiossa. Sekä haastatteluiden tulokset että kyselyn tulokset käytiin läpi Kv-keskuksen johtoryhmän kanssa elokuussa 2014.

6.2.3 Kela-barometrit

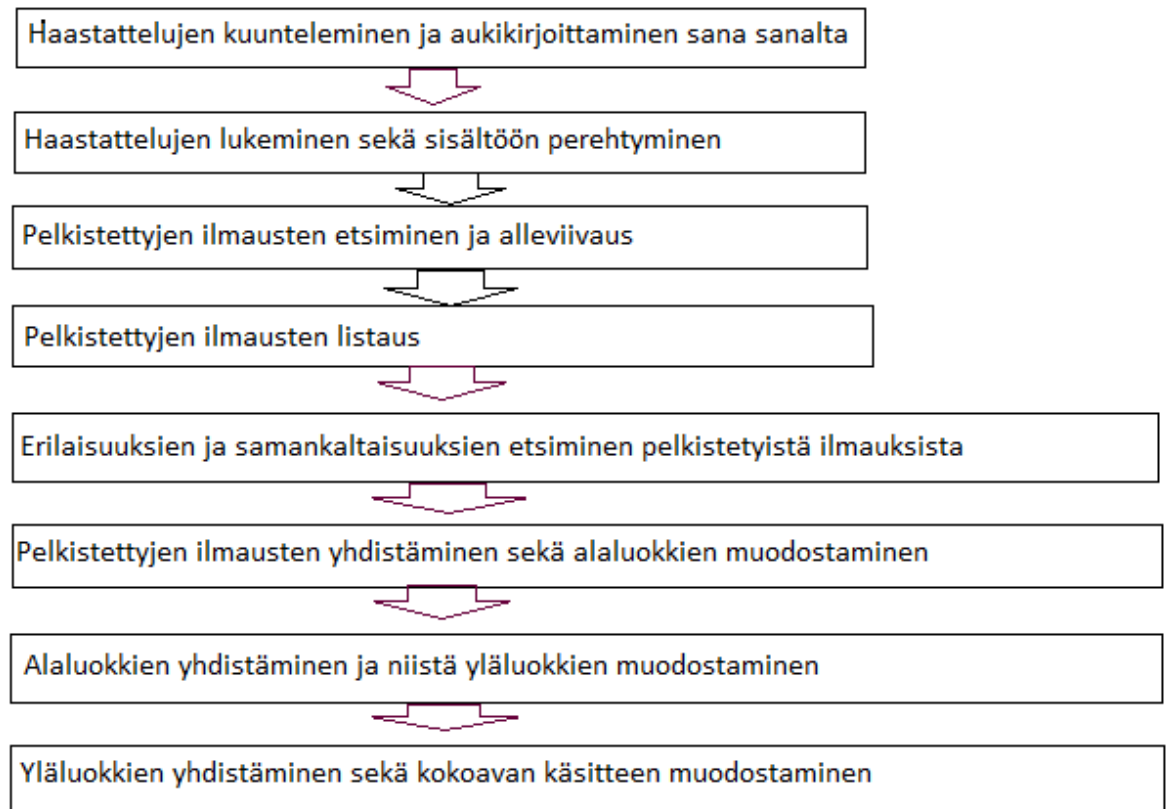
Keväällä 2014 toteutettiin myös valtakunnallinen Kela-barometrikysely, jossa tiedusteltiin osittain samoja seikkoja kuin tämän kehitystehtävän kyselyssä. Vastaava Kela-barometrikysely toteutettiin myös keväällä 2015, jolloin kyselyiden tuloksia pystyttiin vertaamaan keskenään ja seuraamaan tapahtuneita muutoksia. Tämän kehittämistehtävän osana uutta koko henkilöstölle suunnattua kyselyä ei ensimmäisessä kyselyssä saatujen hyvien tulosten vuoksi pidetty tarpeellisenä tehdä, minkä vuoksi muutosten seurannan välineenä käytettiin vuosien 2014 ja 2015 Kela-barometrikyselyiden tuloksia. Näin tullaan toimimaan myös jatkossa kehittämisen jatkuessa edelleen syklisenä prosessina (kuvio 1).

6.3 Sisällönanalyysi

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää hyödyksi perusanalyysimenetelmää, sisällönanalyysiä. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin, mikäli sisällön analyysillä tarkoitetaan kirjoitettuja, nähtyjä tai kuultuja sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa ja sillä pyritään analysoi-

maan dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällön analyysissä etsitään tekstin merkityksiä eli sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103–104.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston analyysi etenee vaiheittain. Vaiheet on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Aineiston pelkistämisessä analysoitava informaatio pelkistetään niin, että aineistosta pelkistetään tutkimukselle epäolennainen pois. Se voi olla joka informaation pilkkomista osiin tai informaation tiivistämistä. Aineiston pelkistämistä ohjaa tällöin tutkimustehtävä, jonka mukaan aineisto pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Pelkistämisen jälkeen aineiston ryhmittelyssä aineistosta kootut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavat käsitteet. Käsitteet, jotka tarkoittavat samaa asiaa, ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyä seuraavassa luokittelussa aineisto tiivistyy yksittäisten käsitteiden sisältyessä yleisimpiin käsitteisiin. Viimeisessä vaiheessa eli klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen rakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi aineiston klusteroinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja täten valikoidun tiedon perusteella muodostetaan

teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä siis yhdistellään käsitteitä ja saadaan näin vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–112.)

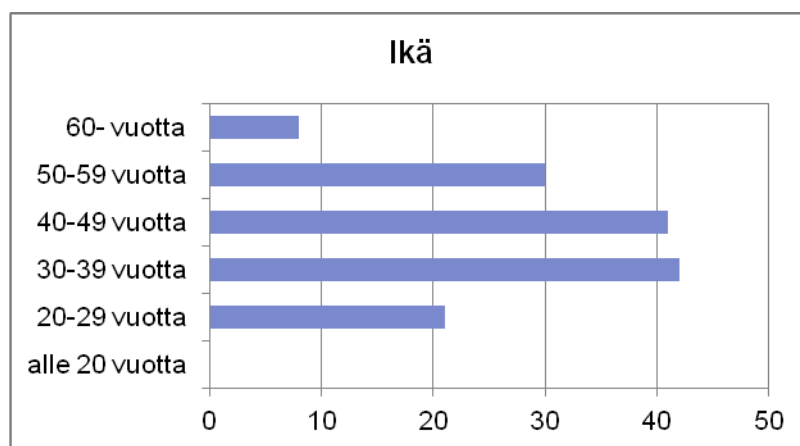
6.4 Empiiriset aineistot ja tutkimusjoukko

Empiirinen aineisto koostuu tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen kyselyn sekä kvalitatiivisten haastatteluiden kautta saadusta aineistosta. Empiirinen aineisto on peräisin Kv-keskuksen hajautetusti toimivien tiimien esimiesten haastatteluista sekä koko organisaation henkilökunnalle suunnatusta kyselystä.

Kyselyn kohderyhmänä on Kelan Kv-keskuksen koko henkilöstö (vuonna 2014) yhteensä 256 henkilöä. Henkilöstöstä kyselyyn vastasi 142 henkilöä, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 55,5 %. Kyselyn kohderyhmä päätettiin yhdessä yksikön johtajan kanssa sillä perusteella, että lähes kaikilla yksikössä työskentelevillä on jokin kytkentä hajautettuun johtamiseen. Jos vastaaja ei itse työskentele eri toimipisteessä kuin esimies tai hänen oma alaisensa ei työskentele eri toimipisteessä kuin hän, niin melko suurella osalla henkilöistä ainakin joku hänen tiimistään työskentelee eri toimipisteessä kuin muu tiimi ja siten kokemusta hajautetussa organisaatiossa työskentelystä on.

Seuraavassa tarkastellaan Kelan Kv-keskuksen henkilöstölle suunnatusta kyselystä saatuja vastaajien taustatietoja.

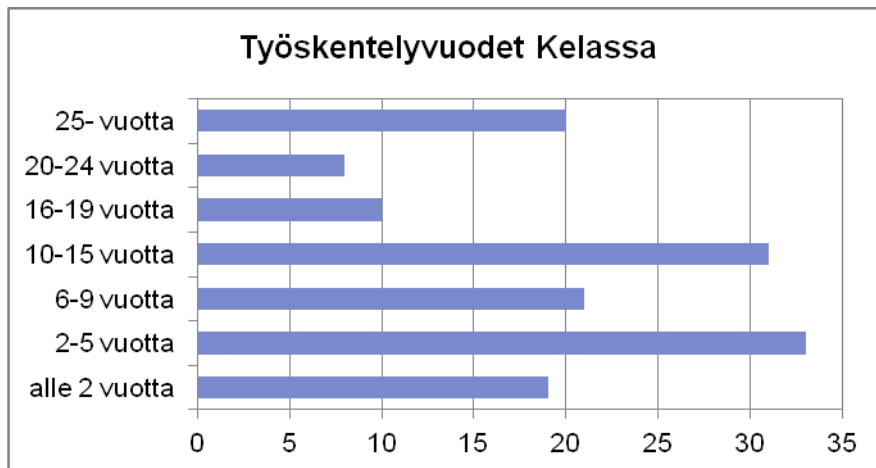
Tutkimuksessa taustamuuttujina tiedusteltiin vastaajien ikää, työskentelyvuosia Kelassa, asemaa organisaatiossa, sukupuolta ja työsuhteen laatua. Vastaajien ikä jakaantui seuraavasti (kuva 1) ja työskentelyvuodet Kelassa kuvan 2 mukaisesti.



Kuva 1. Vastaajien ikä (n=142)

Vastaajista valtaosa oli 30-39 -vuotiaita (30 %) tai 40-49 -vuotiaita (29 %). Seuraavaksi eniten oli 50-59 -vuotiaita (21 %) sekä 20-29 -vuotiaita (15 %). Vähiten ikäryhmistä oli yli 60-vuotiaita (6 %). Alle 20-vuotiaita ei vastaajissa ollut lainkaan.

Suurin osa (72 %) vastaajista oli työskennellyt Kelassa alle 15 vuotta. Vastaajista 13 % oli työskennellyt Kelassa alle 2 vuotta, 23 % oli työskennellyt Kelassa 2-5 vuotta, 15 % 6-9 vuotta ja 22 % 10-15 vuotta. Yli 15-vuotta Kelassa oli työskennellyt vastaajista 27 %, jakautuen siten, että 7 % vastaajista oli työskennellyt Kelassa 16-19 vuotta, 6 % 20-24 vuotta ja 14 % yli 25-vuotta.



Kuva 2. Vastaajien työskentelyvuodet Kelassa (n=142)

Asema organisaatiossa jakautui kyselyyn vastanneiden kesken siten, että 86 % vastaajista oli toimihenkilöitä, 9 % esimiehiä (palvelupäällikkö) ja 5 % johtajia (ryhmäpäällikkö, apulaisjohtaja, johtaja). Sukupuoleltaan 91 % vastaajista oli naisia ja 9 % miehiä. Vastaajista 92 %:lla oli vakituinen ja 8 %:lla määräaikainen työsuhde.

7 Tutkimuksen tulokset

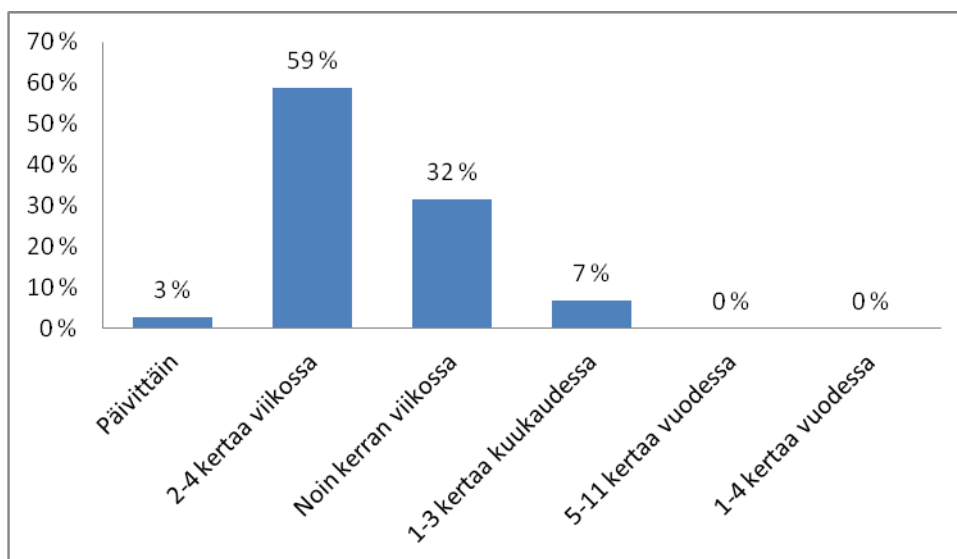
Tässä tutkimuksen tulososiossa käydään läpi Kelan Kv-keskuksen henkilöstölle suunnatun hajautetun johtamisen kyselyn tuloksia sekä kyseisen organisaation kahdeksalle eri esimiehelle tehtyjen haastatteluiden tuloksia. Näiden lisäksi käydään läpi Kv-keskuksen barometrikyselyiden tuloksia vuosilta 2014 ja 2015. Lopuksi esitellään vielä sekä teorian että kyselyiden ja haastatteluiden kautta saaduista tiedoista rakennetut hajautetun johtamisen ns. ”parhaat käytännöt”.

7.1 Kysely - Johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Seuraavassa käydään läpi kyselyn hajautettua johtamista koskevan osan tulokset. Johtamista koskevan osan aluksi tiedusteltiin, työskenteleekö esimies eri toimipisteessä vastaajan kanssa. Vastaajista 51 % ilmoitti esimiehen työskentelevän eri ja 49 % samassa toimipisteessä kuin vastaaja itse työskentelee (n=142). Tähän kysymykseen ”kyllä” eli esimies työskentelee eri toimipisteessä vastaajan kanssa – vastanneet pääsivät vastaamaan myös aihealueen muihin kysymyksiin ja ”ei” vastanneet siirtyivät tässä kohtaa vastaamaan suoraan Tiimi hajautetussa organisaatiossa osaan.

7.1.1 Yhteydenpito esimiehen kanssa

Valtaosa vastaajista, 59 %, vastasi olevansa yhteydessä lähiesimieheensä 2-4 kertaa viikossa (kuva 3). Noin kerran viikossa esimieheen kertoi olevansa yhteydessä 31 % vastaajista. Päivittäin esimieheen oli yhteydessä vain 3 % vastaajista ja 1-3 kertaa kuukaudessa esimieheen oli yhteydessä 7 % vastaajista.



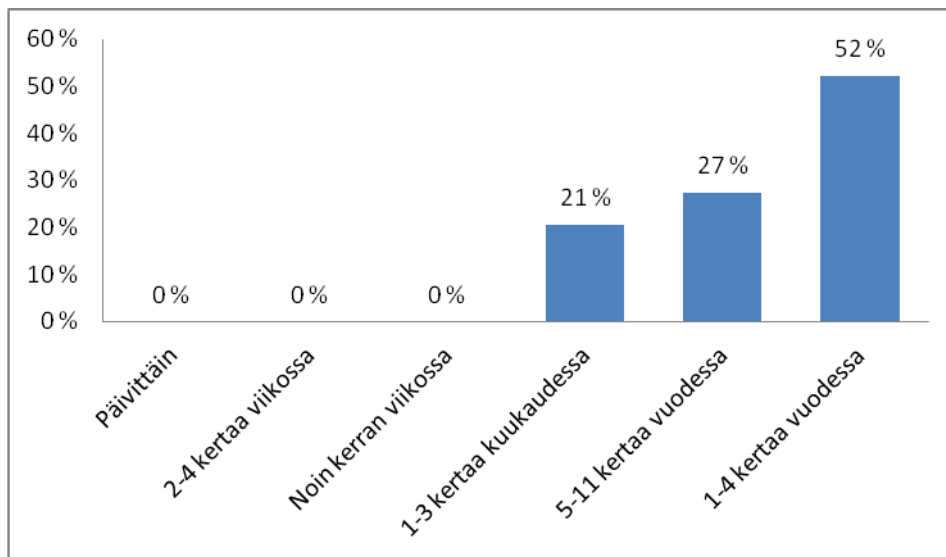
Kuva 3. Esimiesyhteydenpidon tiheys (n=73)

Oheisessa taulukossa (taulukko 4) on esillä ikäryhmittäin esimiesyhteydenpidon tiheys.

Taulukko 4. Esimiesyhteydenpidon tiheys ikäryhmittäin

	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	kaikki
Päivittäin	0	2	0	0	0	2
2-4 krt viikossa	3	13	14	11	2	42
N. kerran viikossa	5	6	5	4	3	23
1-3krt kuukaudessa	1	0	1	1	3	6
	n=9	n=21	n=20	n=16	n=8	n=73

Hieman yli puolet vastaajista, 52 %, kertoi tapaavansa esimiehensä kasvokkain 1-4 kertaa vuodessa (kuva 4). Vajaa kolmannes vastaajista kertoi tapaavansa esimiehensä kasvokkain useammin, 5-11 kertaa vuodessa, ja viidennes vielä useammin, 1-3 kertaa kuukaudessa.



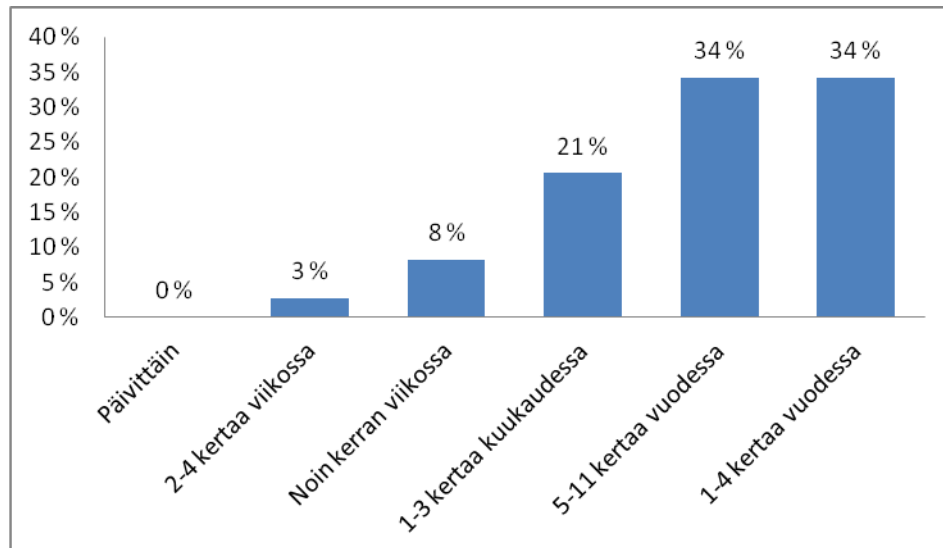
Kuva 4. Esimiehen kasvokkain tapaamisen tiheys (n=73)

Taulukossa 5 on kuvattu ikäryhmittäin esimiehen kasvokkain tapaamisen tiheys.

Taulukko 5. Esimiehen kasvokkain tapaamisen tiheys ikäryhmittäin

	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	kaikki
1-3krt kuukaudessa	3	5	2	5	0	15
5-11krt vuodessa	2	8	6	1	3	20
1-4krt vuodessa	4	8	12	10	4	38
	n=9	n=21	n=20	n=16	n=8	n=73

Vastaajista 34 % oli sitä mieltä, että esimiehen tapaaminen kasvokkain 1-4 kertaa vuodessa on riittävästi (kuva 5). Niin ikään 34 % piti esimiehen tapaamista kasvokkain 5-11 kertaa vuodessa riittävänä ja 21 % piti riittävänä tapaamista kasvokkain 1-3 kertaa kuukaudessa. Viikoittain esimiehen tapaamisen kasvokkain koki tarpeelliseksi 8 vastaajista ja 3 % vastaajista koki esimiehen kasvokkain tapaamisen tarpeelliseksi 2-4 kertaa viikossa.



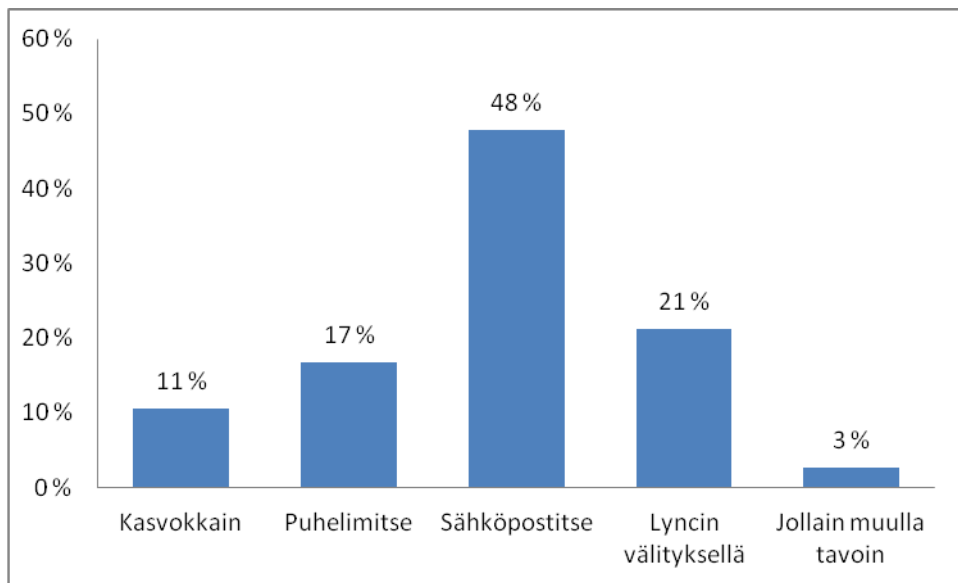
Kuva 5. Esimiehen kasvokkain tapaamisen tarpeelliseksi kokeminen (n=73)

Kyselyssä tiedusteltiin myös sitä, minkälaisissa tilanteissa vastaaja kokee lähiesimiehen tapaamisen kasvokkain erityisen tärkeäksi. Vastauksissa useita kertoja oli mainittu kehityskeskustelut, palkkauskeskustelut, palautekeskustelut, jonkin henkilökohtaisen asian käsittely, työsuhteeseen liittyvien asioiden käsittely sekä isommat ongelma- ja ristiriita/muutostilanteet. Joitakin (1-3) kertoja mainittuja asioita olivat tiimipalaverit (vaikka vain ajoittain kasvotusten), koulutustilanteet, ei lainkaan tarvetta tavata kasvotusten, laajemman asiakokonaisuuden läpikäynti, yhteinen ideointi, TYVI-keskustelut, TAIKA-tapahtumat esim. liikuntailtapäivä, yhteishengen luominen tiimissä, laajemman (rakentavan) palautteen anto ("jos asiaan liittyy jokin kielteinen puoli").

Tiedusteltaessa vastaajilta, millä tavoin he useimmiten ovat yhteydessä lähiesimiehensä kanssa, vastaajista useimmiten Lyncin välityksellä esimiehensä kanssa kertoi olevansa yhteydessä 79 % ja sähköpostitse 21 % vastaajista (vastaajien määrä 74). Kukaan vastaajista ei ollut useimmiten yhteydessä esimiehen kanssa kasvokkain, puhelimitse tai jollakin muulla tavalla.

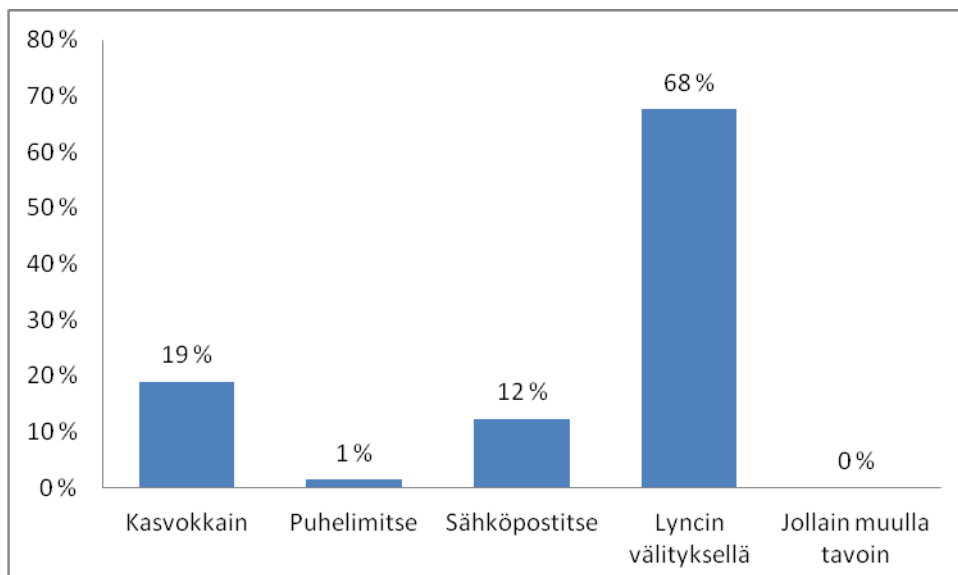
Lähes puolet vastaajista, 48 %, oli yhteydessä lähiesimiehensä kanssa sähköpostitse vähintään kerran kuukaudessa (kuva 6). Vastaajista 21 % oli Lyncin välityksellä, 17 % puhelimitse, 11 % kasvokkain ja 3 % jollakin muulla tavoin yhteydessä lähiesimiehensä

kanssa vähintään kerran kuukaudessa. Kysymykseen oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Vastausten määrä oli 113.



Kuva 6. Kuukausittaisen esimiesyhteydenpidon keinot (n=113)

Parhaaksi tavaksi viestiä lähiesimiehen kanssa koettiin Lync, jonka välityksellä lähiesimiehen kanssa kertoi olevansa mieluiten yhteydessä 68 % vastaajista (kuva 7). Vastaajista parhaaksi viestintätavaksi lähiesimiehen kanssa koki keskustelun kasvokkain 19 %, sähköpostin 12 % ja puhelimen 1 % vastaajista.



Kuva 7. Lähiesimiesviestinnän paras tapa (n=74)

Tiedusteltaessa, miten yhteydenpitoa lähiesimiehesi kanssa voitaisiin parantaa, esiin nousi kasvokkain tapahtuvan yhteydenpidon tärkeys, jota toivottiin lisää. Lisäksi toivottiin

enemmän yhteydenpitoa ylipäänsä: *"Esimies voisi ottaa yhteyttä esimerkiksi kerran viikossa ja kysyä kuulumisia töihin liittyen. Esimies on aika etäinen ihminen, jonka olen kerran fyysisesti nähnyt"* sekä *"Enemmän yhteydenpitoa, en tunne esimiestäni!"*. Kyselyn vastaajat esittivät myös muun muassa seuraavanlaisia toiveita:

"Paikalla käyminen kerran kuukaudessa, enemmän aikaa ja resursseja käydä eri paikkakunnilla, tutustua kasvotusten"

"Tiheämmät työtunnit, tapaamiset, yhteydenotot, säännölliset palaverit"

"Esimiehen tulisi olla yhteydessä työntekijöihin useammin kuin tiimipalaverin yhteydessä Lyncin kautta kerran kuukaudessa"

Vastauksista kävi ilmi myös se, että alaisillakin on oma vastuunsa yhteydenpidossa esimieheen ja se, että hajautetusti toimittaessa se vaatii alaiselta enemmän aktiivisuutta kuin toimittaessa perinteisessä työyhteisössä. Myös esimiehen hyvä tavoitettavuus koettiin tärkeäksi.

"Tavoitettavuus ja informoiminen esimiehen aikatauluista ja menoista"

"Työntekijän tulee osata rohkeasti ottaa yhteyttä esimieheen"

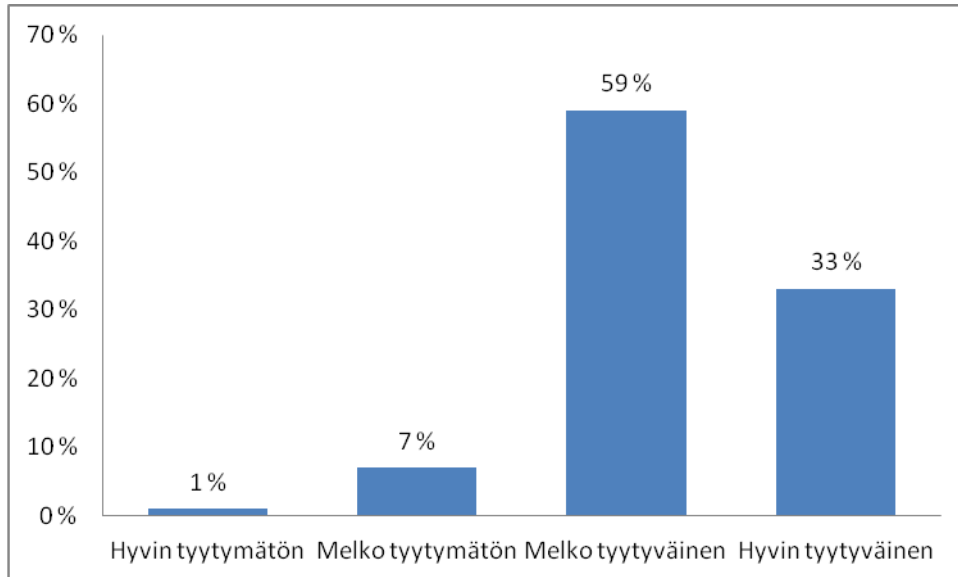
7.1.2 Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet hajautetussa organisaatiossa olivat kyselyyn vastanneiden mukaan kyky luottaa työntekijöihin (53 %:n mielestä tärkein, 90 %:n mielestä 5:n tärkeimmän ominaisuuden joukossa), hyvät viestintätaidot (60 %:n mielestä 5:n tärkeimmän ominaisuuden joukossa) sekä delegointi, koordinointi ja organisointikyky (58 %:n mielestä 5:n tärkeimmän ominaisuuden joukossa). Tärkeiksi koettiin myös työntekijöiden arvostus (47 %:n mielestä 5:n tärkeimmän ominaisuuden joukossa), avoin ja myönteinen asenne sekä empaattisuus ja kuuntelemisen taito (molemmat 33 %:n mielestä 5:n tärkeimmän ominaisuuden joukossa). Vastaajien määrä oli 73.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna huomataan, että kaikkien muiden ikäryhmien paitsi 20-29-vuotiaiden mielestä kyky luottaa työntekijöihin koetaan esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Ikäryhmästä 30-39-vuotta 57 % (n=9), ikäryhmästä 40-49-vuotta 60 % (n=21), ikäryhmästä 50-59-vuotta 56 % (n=20) ja ikäryhmästä 60- vuotta 43 % (n=7) on sitä mieltä, että luottamus on esimiehen tärkein ominaisuus. Sen sijaan jopa 67 % nuorimmista kyselyyn vastanneista eli 20-29-vuotiaista on sitä mieltä, että hyvät viestintätaidot ovat esimiehen tärkein ominaisuus. Heistäkin kuitenkin kolmannes pitää kykyä luottaa työntekijöihin esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena hajautetussa organisaatiossa.

7.1.3 Tyytyväisyys esimiehen johtamiseen

Lähiesimiehen johtamistapaan hajautetussa organisaatiossa tyytyväisiä oli 92 % vastaajista, joista hyvin tyytyväisiä esimiehen johtamistapaan oli 33 % vastaajista ja melko tyytyväisiä 59 % vastaajista (kuva 8). Tyytymättömien osuus oli 8 %, joista melko tyytymättömiä lähiesimiehen johtamistapaan oli 7 % ja hyvin tyytymättömiä 1 % vastaajista.



Kuva 8. Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamistapaan (n=73)

Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä lähiesimiehen johtamistapaan ikäryhmittäin, ikäryhmät 20-29-vuotta sekä 60 vuotta ja vanhemmat ovat kaikki, 100 %, joko melko tai erittäin tyytyväisiä lähiesimiehen johtamistapaan (taulukko 6).

Taulukko 6. Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamistapaan ikäryhmittäin

	20-29	30-39	40-49	50-59	60-	kaikki
hyvin tyytymätön	0	1	0	0	0	1
melko tyytymätön	0	2	1	2	0	5
melko tyytyväinen	6	12	15	5	5	43
hyvin tyytyväinen	3	6	4	9	2	25
	n=9	n=21	n=20	n=16	n=8	n=73

Taulukossa 6 on kuvattu ikäryhmittäin tyytyväisyyttä lähiesimiehen johtamistapaan ja taulukossa 7 tyytyväisyyttä lähiesimiehen johtamistapaan sukupuolittain.

Taulukko 7. Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamistapaan sukupuolittain

	mies	nainen	kaikki
hyvin tyytymätön	0	1	1
melko tyytymätön	1	4	5
melko tyytyväinen	6	37	43
hyvin tyytyväinen	1	23	24
	n=8	n=65	n=73

Kun tiedusteltiin vastaajilta, mikä lähiesimiehen johtamistavassa hajautetussa organisaatiossa toimii parhaiten ja miten, nousivat esille toimivat etäyhteydet (sähköposti, Lync, videoneuvottelut), esimiehen tavoitettavuus; helppo tavoittaa, kommunikointi toimii, ja kyky luottaa työntekijöihin. Toimivina pidettiin myös työjärjestelyjä; työvuorot ovat selkeästi ja ajoissa suunniteltu, ja viestintää; yhteydenpito on nopeaa ja viesteihin reagoidaan nopeasti. Kiitosta sai myös tiimipalaverien säännöllinen järjestäminen. Maininnan toimivasta johtamisesta hajautetussa organisaatiossa saivat myös seuraavat asiat:

”Tiedottaa ja selvittää asiat, joihin ei osaa heti vastata”

”Hoitaa nopeasti tehtäväkseen ottamansa asiat”

”Kyky sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja nopea reagointi työtilanteen huonontumiseen.”

Tiedusteltaessa lähiesimiehen johtamistavan kehittämistä hajautetussa organisaatiossa, kyselyn tulosten perusteella toivottaisiin lisää määrätietoisuutta/jämäkkyyttä, viestintätaitoja, nopeampaa tiedotusta ja tarkkuutta viestien sisältöihin ja tapaan viestiä sekä enemmän avoimuutta ja työntekijöiden kuuntelua, motivointia ja palautteenantoa. Lisäksi toivottiin henkilökohtaista keskustelua kerran viikossa vaikka Lyncin kautta sekä selkeämpiä toimenkuvia, jotta jokainen tietää, mitä odotetaan. Vastaajat kuvasivat asiaa näin:

”Määrätietoisuutta/jämäkkyyttä sekä viestintätaitoja”

”Säännönmukaisempia toimintatapoja”

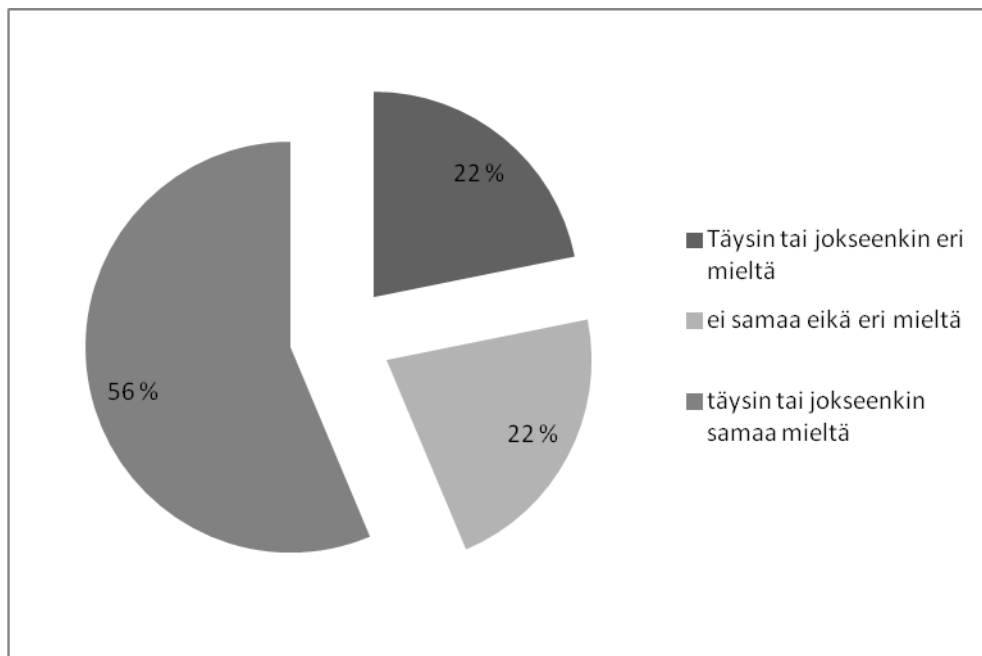
”Olemaan enemmän yhteydessä alaisiinsa ja tuntemaan alaisensa paremmin (myös tietotaito työn sisällöstä → toimivammat työvuorot)”

”Tiimiytymiseen panostaminen”

”Kykyä luottaa enemmän työntekijöihin”

7.2 Kysely - Tiimi hajautetussa organisaatiossa

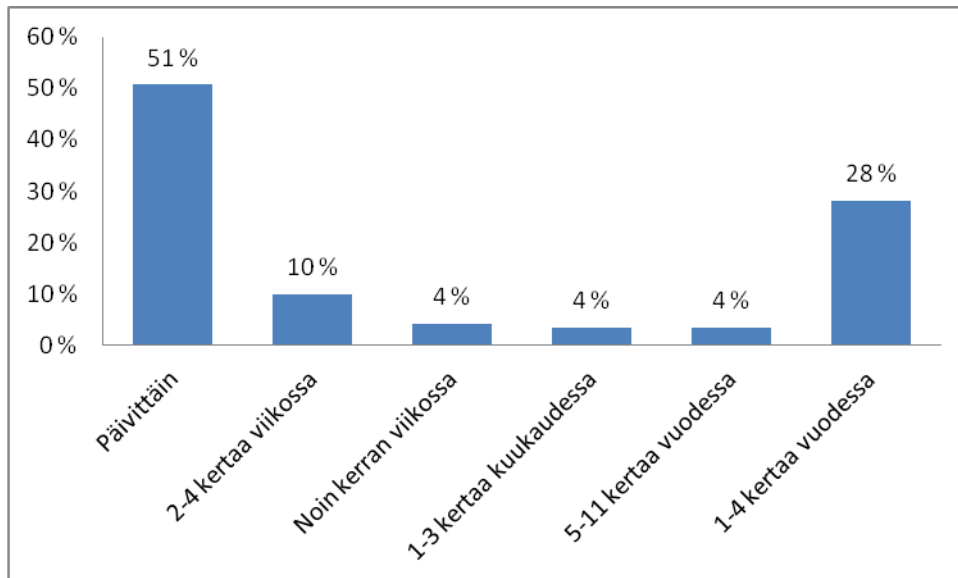
Kyselyyn vastanneista valtaosalla (80 %) osa tiimistä työskentelee vakituisesti eri toimipisteessä vastaajan kanssa (vastaajia 142). Kyselyyn vastanneista 85 % (täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevat) oli sitä mieltä, että vastuunjako heidän tiimissään on selkeä (14 % täysin tai jokseenkin eri mieltä) ja 84 % (täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevat) vastaajista kokee tuntevansa itsensä tiimin jäseneksi (13 % täysin tai jokseenkin eri mieltä). Kommunikaation tiiminsä jäsenten välillä kokee hyvin toimivaksi 83 % vastaajista (täysin/jokseenkin samaa mieltä) ja huonommin toimivaksi 15 % vastaajista (täysin tai jokseenkin eri mieltä olevat). Väittämään ”tiimissämme on niin sanottua me-henkeä” vastasi vastaajista 56 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja reilu viidennes täysin tai jokseenkin eri mieltä (kuva 9).



Kuva 9. Tiimin me-henki (n=142)

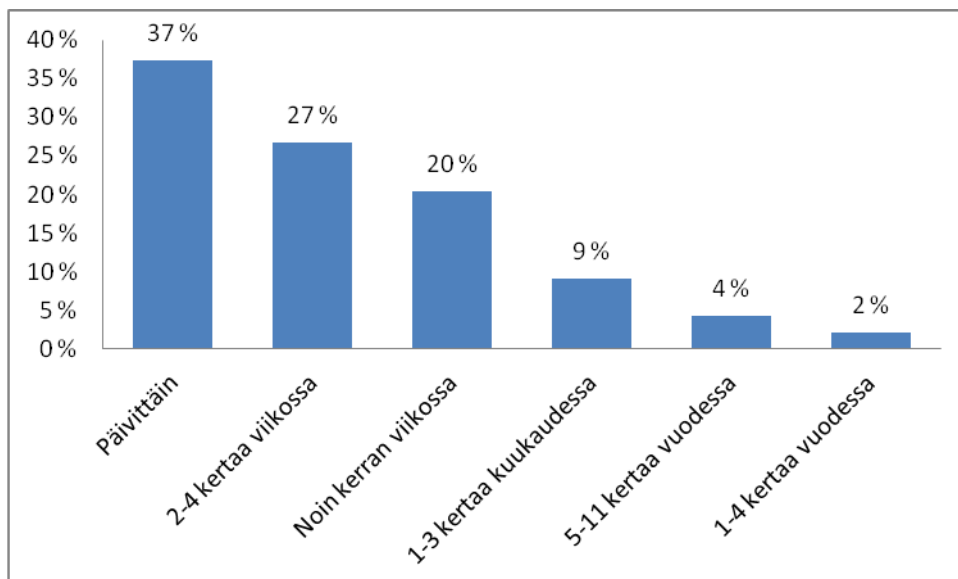
7.2.1 Tiimin yhteydenpito

Vastaajista noin puolet, 51 %, tapaa tiiminsä muita jäseniä päivittäin kasvotusten (kuva 10). Noin kolmannes, 28 %, vastaajista tapaa tiiminsä muita jäseniä vain 1-4 kertaa vuodessa. Kerran tai muutaman (2-4) kerran viikossa oman tiiminsä muita jäseniä näkee 14 % vastaajista, 1-3 kertaa kuukaudessa 4 % vastaajista ja 5-11 kertaa 4 % vastaajista.



Kuva 10. Tiimin muiden jäsenten kasvotusten tapaaminen (n=142)

Kyselyyn vastanneista 37 % on yhteydessä tiiminsä muihin jäseniin Lyncin tai sähköpostin välityksellä päivittäin (kuva 11). Reilu neljännes, 27 %, on yhteydessä tiiminsä muihin jäseniin 2-4 kertaa viikossa ja viidennes on yhteydessä Lyncillä tai sähköpostitse tiiminsä muihin jäseniin noin kerran viikossa. Harvemmin, 1-3 kertaa kuukaudessa, yhteydessä tiiminsä muihin jäseniin on 9 % vastaajista, 5-11 kertaa vuodessa 4 % vastaajista ja 1-4 kertaa vuodessa 2 % vastaajista.



Kuva 11. Yhteydenpidon tiheys tiimin muihin jäseniin (n=142)

7.2.2 Tiimin toiminnan kehittäminen

Kyselyyn vastanneiden mukaan tiimin toimintaa hajautetussa organisaatiossa tulisi kehittää muun muassa lisäämällä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja lisäämällä yhteydenpi-

toa myös muulla tavoin esimerkiksi Lyncillä sekä luomalla yhteydenpitoon enemmän keinoja ja säännönmukaisuutta. Kehittämistä vaativina asioina vastaajat pitivät myös selkeitä, ylöskirjattuja työtehtäviä, joiden sisältö olisi lueteltu sekä selkeitä tiimien välisiä työnjakoja yhdessä tiimin sisällä läpikäytyinä. Lisäksi toivottiin muun muassa seuraavia asioita:

”Tiimiläisten pitää tehdä töitä yhteisten pelisääntöjen mukaan”

”Hajautetussa organisaatiossa työskenteleminen on sillä tavoin haastavaa, että yhtenäiset toimintatavat pitäisi saada kaikkien tietoon. Tämä ei liity pelkästään tiimin sisäiseen toimintaan, vaan koko kv-keskuksen toimintaan.”

”Osallistumalla aktiivisesti ja pitämällä yhteyttä saatavilla olevilla välineillä”

”Kehittäisin tiimimme toimintaa esim. pitämällä palavereita säännöllisesti ja koettamalla luoda entistä parempaa me-henkeä tiimiimme. Riittävä ja oikea-aikainen tiedonvälitys on myös tärkeää tiimin toiminnan ja yhteishengen kannalta.”

”Toisiimme luottamista. Kaikilla pitäisi olla tunne, että häneen luotetaan.”

”Koko yksikön palavereita voisi olla ajoittain, ettei kaikki tiedottaminen olisi pelkästään sähköpostitse”

”Haluaisin enemmän aktiivisuutta palaveriini.”

7.2.3 Tiimin palaverit

Kyselyyn vastanneista 91 % (täysin/jokseenkin samaa mieltä olevat) on sitä mieltä, että tiimin palaverit ovat toimivia (14 % täysin tai jokseenkin eri mieltä) ja 89 % (täysin/jokseenkin samaa mieltä olevat) vastaajista on sitä mieltä, että tiimin palavereita on riittävän usein (10 % täysin/jokseenkin eri mieltä).

Vastaajien mukaan tiimin palavereja tulisi kehittää muun muassa siten, että ne olisivat säännöllisesti, teemoittain, hyvin suunniteltu ja aiheet niin, että kaikki voisivat osallistua palaveriin. Lisäksi palaveriiniin toivotaan enemmän vuorovaikutusta ja keskustelua sekä jämäkkyyttä ja asioissa pysymistä. Lisäksi fyysistä ympäristöä toivottaisiin rauhallisemmaksi, sillä avokonttorista palaveriin osallistuminen esimerkiksi Lyncin välityksellä koetaan hankalaksi. Lisäksi mainittiin muun muassa seuraavia asioita:

”Jotta jokaisen ääni ja ideat tulisi kuuluviin, voisi ennen palaveria olla pohdittava asia tiimin töistä/työtavoista tms. ”

”Osa palavereista kasvokkain pöydän ääressä. Jos pidettävä Lyncin välityksellä, kamerat päälle!”

”Emme ole yli puolen tiimiläisistä kanssa ikinä tavannut oikeasti ja se saattaa tehdä kommunikoinnista hankalaa, kun tuntuu että ei tunne toisia.”

”Palaverit ovat aika yleisluonteisia, joskus voisi niissäkin ottaa esille vaikeampiakin asioita yhdessä mietittäväksi”

7.3 Esimieshaastatteluiden tulokset

Seuraavassa käydään läpi esimieshaastatteluiden tulokset. Ensin tarkastellaan haastateltujen mainitsemia hajautetun johtamisen haasteita ja sen jälkeen heidän esiintuomiaan hajautettua johtamista koskevia ideoita ja muita huomioita.

7.3.1 Johtamishaasteita

Haastattelun yhteydessä esimiehet mainitsivat suurimmiksi johtamishaasteiksi hajautetusti toimittaessa tutustuminen alaiseen (ja alaisen mahdollisuuden tutustua esimieheen), jonka merkitys korostui haastateltujen mukaan siinä, että juuri tutustuminen alaiseen on esimies-alaissuhteen luottamuksen pohja. Erityisesti tilanne korostuu haastateltujen mukaan uuden toimihenkilön kohdalla mutta haasteena hajautuneesti toimivalla tiimillä on myös toisiin tiimiläisiin tutustuminen ja siten luottamuksellisen suhteen syntyminen tiimin muihin jäseniin. Huomion kiinnittämistä luottamuksen edistämiseen pidettiin muutenkin tärkeänä haastateltujen keskuudessa. Haasteena pidettiin erityisesti sitä, että kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia alaisen kanssa (varsinkin jos kyseessä uusi alainen) tulisi olla tarpeeksi. Haastatellut kertoivat asiasta näin:

”Luottamus syntyy, kun esimies hoitaa asiat, jotka on luvannut hoitaa ja selvittää asiat, jotka on luvannut selvittää. Luottamus alaiseen syntyy, kun huomaa, että alainen tekee sen, mitä on sovittu. Myös se, että tunnetaan, on hyvin tärkeää ja että ollaan yhteydessä.”

”rehellinen, aito välittäminen”

”Tutustuminen etänä on hankalampaa, vaikka juuri se on olennaista etätyöskentelyssä. Yhteys ja tuttuus on luotava nopeasti. Se on olennaista jatkoyhteydenpidon kannalta.”

”Tapaaminen kerran vuodessa ei riitä”

Merkittäväksi haasteeksi koettiin myös tiimiytyminen ja tiimin yhteishengen luonti sekä se, että tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa tiimin jäseneksi. Haasteena tässä yhteydessä on myös se, ettei toisia tiimiläisiä välttämättä tunneta ja tutustuminen on vaikeaa, kun työskennellään eri paikkakunnilla. Osa tiimiläisistä haluaisi haastateltujen mukaan kovasti tutustua toisiin tiimiläisiin, joka tulisi mahdollistaa ja tarjota siihen keinot. Suurimpana haasteena on saada kaikki mukaan porukkaan eri puolilta maata. Yksi haastateltava pohti jopa sitä, että onko hajautuneesti toimiva tiimi todella tiimi vai vain hallinnollinen kokoonpano. Haastatellut kommentoivat asiaa näin:

”Tapahtuuko tiimiytyminen uuteen etä-tiimiin vai samassa paikassa työskenteleviin.”

”Tiimiytyminen on haastavaa, kun ei olla tavattu ja ”kaverit” on eri tiimissä.”

”Suurimmat haasteet on tutustuminen, ryhmäytyminen ja viestintä”

”Käytössä on virtuaaliaamukahveja sekä soita työkaverille lista, jonka mukaan kaikki soittavat vuorotellen kaikille muille tiimissä.”

”Tutustuminen on tärkeää, jotta voidaan tiimiytyä.”

Joissakin toimipisteissä ongelmakohdaksi oli muodostunut tilajärjestelyt. Haasteita oli erityisesti silloin, kun kyseessä oli esimerkiksi välittömän palautteen anto tai henkilökohtaisten asioiden käsittely, kun paikkaa näiden asioiden käsittelyyn ei ollut. Tilanne muodostui haastavaksi silloin, kun alainen työskenteli avokonttorissa, jossa palautetta ei voinut antaa muiden henkilöiden kuulematta. Pohdittava onkin, kuinka tilajärjestelyillä voisi tukea hajautettua johtamista mahdollisimman hyvin. Palautteen annon tapaan haasteena on myös mahdollisten konfliktitilanteiden hoito, kun esimies työskentelee eri toimipisteessä eikä siten ole hoitamassa mahdollisesti pikaista toimintaa vaativaa tilannetta.

Ongelmallisten tilajärjestelyiden ratkaisuksi pohdittiin sitä, että työntekijöille tarjottaisiin mahdollisuus ottaa yhteys esimieheen esim. henkilökohtaisten asioiden läpikäymiseksi jostakin erillisestä tilasta. Haastatteluissa painotettiin myös sitä, että kaikilla on selvät ja näkyvät pelisäännöt kaikkien tiedossa ja ne ovat kaikille samat. Lisäksi kaikkien roolit on oltava selvät, myös esimiesten.

”Tulisi olla erillinen tila yhteydenpitoon henkilökohtaisissa asioissa.”

Haasteeksi koettiin myös alaisten yksinäisyys, jos tämä työskentelee ainoana jollakin paikkakunnalla, hajautetun organisaation perustamisen jälkeen entisestään kasvanut sähköpostiliikenne (toivottiin kiinnitettävän huomiota otsikointiin, jota tärkeät viestit erottuisivat joukosta, sekä pohtimaan, mitkä kaikki sähköpostit ovat kuinka laajalle ihmisjoukolle tarpeen). Sähköpostien lisäksi muunkin viestimisen ja tiedottamisen sisällön tarkka mietintä on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät viestit oikein ja samalla tavalla. Erityisesti viestinnän tasapuolisuus ja viestien/tietojen samanaikainen välittäminen kaikille on välillä hankalaa. Esimiesten mukaan tulee olla tarkkana, että samassa työpisteessä esimiehen kanssa toimivat alaiset ja etäällä olevat saavat saman tiedon, eli tietoa ei voi jakaa niin sanotusti käytävällä. Haastatellut kertoivat tiedottamisen haasteista näin:

”Viestien ja tiedottamisen sisältö on mietittävä tarkasti, jotta kaikki ymmärtävät varmasti oikein ja samalla tavalla.”

”Haasteena on tiedon jakamisen yhdenaikaisuus ja yhdenmukaisuus”

Sähköisesti tapahtuvien palaverien kanssa koetaan myös omat haasteensa. Palaverien haasteellisuus syntyy muun muassa siitä, että palaveriin osallistuvien ilmeet ja eleet eivät näy. Haasteena on myös virtuaalisesti yrittää aktivoida ja osallistaa tiimin jäseniä palaverissa. Tärkeänä tässä pidettiin sitä, että kamerat ovat aina päällä ja että Lyncin tarjoamia mahdollisuuksien hyödynnetään monipuolisesti. Ilmoille nousi myös ajatus siitä, tulisiko monipistekokouksia olla enemmän, joskin tekniikan toimivuus sen suhteen pohditutti.

”Haasteena on saada palaveriinkin lisää väriä, jottei olisi vaan monotonista yksinpuhelua. Äänenkäyttöä ja aktivointi tarvitaan sekä Lyncin palaveriominaisuuksien ja jippojen käyttöä.”

”Monipistekokouksia voisi olla enemmän mutta toimiiko tekniikka?”

”Myös muut voivat olla palaverissa äänessä ja kertoa välillä, mikä tilanne on työjonossa, jota on juuri hoitanut. Yhdessä voidaan pohtia ratkaisua työongelmiin, jolloin vedetään yhteen hiileen.”

Yhdeksi haasteista haastatellut kokivat myös sen, että kaikki tieto tulee paitsi kaikille myös muualle talteen, jotta se, mitä on sovittu, löytyy jostain myös tallesta. Täten toivotaan, että jonkinlaiset muistiot laaditaan myös epävirallisemmista ja lyhyemmistä keskusteluista esim. Lync, mikäli jotakin olennaista on sovittu, jotta asiat tulevat kirjatuksi ylös. Tällöin

tarvittavat pelisäännöt ja ohjeet pysyvät tallessa. Ongelmana on ollut myös se, ettei Lync-etikettiä aina noudateta.

”Koska Lync-viestit eivät automaattisesti tallennu, annan vastauksen usein sähköpostitse, niin tieto jää talteen. En anna mitään ohjeistusta pikaviesteillä.”

”Muistiot tulisi laatia myös lyhyemmistä ja epävirallisemmista keskusteluista, asioiden ylöskirjaaminen tärkeää esim. pelisäännöt, annetut ohjeet.”

Nopea reagointi on vastaajien mukaan oletusarvona, kun käytetään Lync-viestejä. Haasteena on kuitenkin se, ettei esimieskään aina ei voi heti vastata tai antaa vastausta epäselvään asiaan, vaan esimieskin voi joutua selvittämään asiaa ensin. Tärkeää on muistaa myös se, ettei mielellään anneta ohjeistusta Lync-viestien kautta, koska ne eivät jää talteen ja siten asiaan voi olla hankala palata, kun tiedot eivät ole tallessa.

”Esimiehellä tulee olla valmius ja halu välittömästi vastata alaiselta tulevaan yhteydenottoon.”

”Käytössä Lync, kun pyritään toimimaan nopeasti ja sähköposti, kun tarvitsee saada asia dokumentoitua tai kun tiedotetaan isommalle porukalle. Myös toimeksiannot annetaan sähköpostilla.”

Merkittäväksi haasteeksi koettiin myös se, että alaisten hyvinvointia on haastava seurata, kun arvio pitää tehdä etäältä. Haastateltujen mukaan paljon alaisen voinnista kuulee äänestä mutta ei kuitenkaan tarpeeksi. Säännöllistä yhteydenpitoa tarpeeksi usein pidettiin tärkeänä apuna seuratessa alaisen jaksamista. Esiin nousi myös kysymys siitä, kuinka hankalaa tunteiden esiin tuominen etänä on. Pohdinnan arvoinen kysymys on, puretaanko tunteet kollegalle, kun esimies ei ole läsnä, ja siten kuormitetaan työtovereita.

”Hyvinvointia haastavaa seurata, kun arvio pitää tehdä vain äänen perusteella, kun ei voi olla paikan päällä katsomassa kuinka voi.”

”Säännöllinen yhteydenpito tarpeeksi usein auttaa seuraamaan alaisen jaksamisen tilanetta.”

7.3.2 Ideoita ja huomioita johtamisesta

Seuraavassa käydään läpi joitakin käytännön johtamiseen liittyviä ideoita ja huomioita, jotka haastatteluissa vielä nousivat esille. Useat esimiehet nostivat esille seikan, jonka mukaan kasvotusten tapaaminen niin usein kuin se (taloudellisesti) on mahdollista, olisi tärkeää, jotta tutustuttaisiin alaisiin ja pystyttäisiin rakentamaan luottamusta. Myös muuta tiivistä yhteydenpitoa pidettiin tärkeänä. Lisäksi tapaaminen myös tiiminä/ryhmänä säännöllisesti esim. vuosittain olisi esimiesten mukaan tarpeen.

”Tapaaminen kerran vuodessa on liian vähän.”

Haastateltujen mukaan hajautetun johtamisen huomioiminen rekrytoinneissa olisi paikallaan, jotta palkattaisiin ihmisiä, joilla hajautettuun organisaation sopivat alaistaidot, itsenäisyys, oma-aloitteisuus jne.

”Alaisella pitää olla oma-aloitteisuutta. Pikkuongelmat ratkaistaan itse, kun ei heti voida olla kysymässä esimiehen ovella.”

”Tiettyjä alaistaitoja on oltava; oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä, avoimuutta, ymmärrystä hajautetussa organisaatiossa työskentelystä.”

Esimiehet pitivät käytössä olevaa Lync-työkalua hyvänä ja toimivana, joskin keskusteltiin myös siitä, että sen käytön tulisi olla mahdollisimman tehokasta (eli parantamisen varaa vielä on) ja sen hyödyntäminen erityisesti arjen johtamisessa on tärkeää. Yhdessä keskustelimmekin, että jokaisen esimiehen olisi mietittävä, voisiko käyttää Lynciä vielä tehokkaammin/monipuolisemmin hyödyksi esim. pikaviestien käyttö palaverissa (ei pelkkää esimiehen luennointia). Joskin tulisi hyödyntää myös videoneuvotteluja, jos mahdollista, jotta nähtäisiin myös muiden kuin esimiehen kasvot. Lync-etiketin huomioimiseen toivottiin vielä kiinnitettävän huomiota.

”Kameraa ei käytetä, vaikka pitäisi”

”Lync on hyvä työkalu välittömän palautteen antoon.”

Haastatellut mainitsivat, että hajautetusti toimivan esimiehen työssä nopea reagointi on kaiken a ja o! (vaikka ”oma työ” keskeytyy). Myös muutoin korostettiin sitä, että esimiehen tavoitettavuus on oltava hyvä (kännykällä, jos poissa toimipisteestä).

”Alaisen on osattava työskennellä myös yksin mutta samoin esimiehen on osattava työskennellä yksin, omassa huoneessa, jotta olisi mahdollisimman hyvin tavoitettavissa, kun kommunikointi tapahtuu siellä olevien laitteiden kautta.”

”Esimiehen on oltava avoin, sosiaalinen, jämäkkä. Ja oltava hyvä käyttämään teknisiä välineitä ja kyettävä toimimaan esimiesyhteistyössä. Aktiivinen ote ja toiminta suuntaan ja toiseen.”

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, milloin sähköposti on oikea väline ja milloin se on Lync. Ohjeistusta asiaan ei liene, vaan jokainen esimies käyttää itselleen ja tiimilleen sopivia työkaluja. Osa haastatelluista pohti myös vertaistuen saamista toisilta esimiehiltä esim. jonkinlaisen esimieschatin muodossa. Vastaavasti tiimiläisten yhteydenpitoon pohdittiin avuksi tiimichattiä, jossa tiimiläiset voisivat keskustella muutoinkin kuin palaverien yhteydessä. Yhtenä ajatuksena oli myös, että tiimiläiset laitettaisiin ratkaisemaan keskenään yhteistyössä, kuinka hoitaa tietyn viikon tietty ”urakka”. Eräs ajatus oli myös tsempipäivät, jolloin käytäisiin porukalla jonkun tietyn työjonon kimppuun ja näin puhallettaisiin yhteen hiileen (me-hengen luomista myös). Haastatteluissa tuli esiin myös se, että ryhmäpuheluita Lyncillä useamman hengen kesken ei kaikki vielä käytä mutta sitä käyttävien mukaan se olisi erittäin hyvä kaikkien hyödyntää, jos sopiva tilaisuus tulee.

”Pitäisi enemmän hyödyntää ryhmäpuheluita muutaman hengen kesken, jolloin otettaisiin ongelmatilanteessa kolmas linjalle ja asiat selvitettäisiin samalla kertaa, nopeasti.”

8 Johtamisen ”parhaat käytännöt” ja kehittymisen seuranta

Tässä työssä kehittämistyön pohjana käytettiin kuviossa 1 kuvattua mallia, jossa kehittäminen etenee syklisenä prosessina. Prosessin tarkoituksena oli löytää mahdollisia kehittämiskohteita sekä hyvin toimivia käytäntöjä ja luoda entistä parempia toimintamalleja ja –käytäntöjä arjen toimintaan. Kehittämisprosessin tuloksena syntyi hajautetun johtamisen ns. ”parhaat käytännöt”, jotka on rakennettu tutkimuksesta (kysely, haastattelut) sekä teoriasta saatujen tietojen pohjalta.

Esimieshaastatteluiden ja koko Kansainvälisten asioiden keskukselle suunnatun kyselyn tuloksia käytiin läpi keskuksen johtoryhmän kanssa. Tällöin käytiin läpi myös korjausta vaativia käytäntöjä, pohdittiin esiinnousseita ongelmakohtia ja mahdollisia ratkaisuja niihin. Mitään kirjallista tuotosta johtamisen ns. ”parhaista käytännöistä” ei vielä tuolloin ollut. Lopullinen ”parhaiden käytäntöjen” kokoaminen tapahtui vasta myöhemmin ja nykymuodossaan ne lanseerataan tämän kehittämistehtävän valmistumisen myötä.

Johtoryhmän kanssa elokuussa 2014 tapahtuneen tutkimustulosten (haastattelut, kysely) läpikäynnin jälkeen hajautettua johtamista Kansainvälisten asioiden keskuksessa kehitettiin johtoryhmän toimesta edelleen. Tämän jälkeen kehittämisprosessissa hajautetun johtamisen kehittymistä seurattiin tarkastelemalla keskuksen vuosien 2014 ja 2015 barometrikyselyiden tuloksia ja vertaamalla niitä. Barometrikyselyiden tulokset käydään läpi tässä luvussa myöhemmin.

8.1 Hajautetun johtamisen ”parhaat käytännöt”

Hajautetun johtamisen ns. ”parhaat käytännöt” on jaettu 15:een eri kohtaan ja ne esitellään seuraavassa kohta kohdalta.

1. Luottamuksellisen suhteen rakentamiseen/ylläpitämiseen panostaminen

- opi tuntemaan tiimiläisesi hyvin
- ole rehellinen, kohtelias, tasapuolinen ja pidä aina lupaukset
- osoita asiantuntijuutta ja ammatillista pätevyyttä työssäsi, osallistu mahdollisuuksien mukaan tiimin töiden hoitamiseen
- pidä huolta säännöllisistä henkilökohtaisista tapaamisista sekä riittävästä keskinäinen vuorovaikutuksesta → parhaiten luottamus rakentuu yhteisissä kohtaamisissa
- muista palautteen antaminen ja saaminen
- tartu ongelmiin välittömästi
- ylläpidä sovittuja ja oikeidenmukaisia pelisääntöjä → laita ne kaikkien nähtäville
- toimi esimerkillisesti
- jaa tietoa mahdollisimman avoimesti
- luo etäläsnäoloa, jonka aikaansaamiseksi pysy näkyvillä tiimin jäsenille psyykkisesti ja henkisesti
- jaa vastuuta ja osallista

2. Kokouskäytäntöjen tarkka mietintä

- valmistele kokous hyvin ja vaadi valmistautumista myös muilta esim. etukäteiskommentointi käsiteltävään asiakirjaan
- aloita kokous mahdollisuuksien mukaan keskinäisten suhteiden rakentamisella
- anna mahdollisuus eriävien mielipiteiden tai muiden kommenttien ilmaisemiseen palaverissa esimerkiksi sähköisiä viestikeinoja käyttämällä
- varmista kokouksen aikana kysymyksillä, että kaikki ovat kuulolla ja sitoutuneita
- anna yksilöllisiä tunnustuksia virtuaalokokousten aluksi
- pidä virtuaalisia palkitsemistilaisuuksia

3. Konkreettiset tavoitteet ja niiden jatkuva seuranta

- luo tehokas tavoitteiden seurantajärjestelmä

4. Säännöllinen yhteydenpito kaikkiin tiimin jäseniin

- muista mm. säännöllisten ja aikataulutettujen kahdenkeskisten virtuaalipalaverien pitäminen jokaisen tiimin jäsenen kanssa

5. Tiimin me-hengen luomiseen ja ylläpitoon panostaminen

- pidä säännölliset palaverit, joissa huomioidaan tiimiläisten aktiivisen osallistuminen
- pyri pitämään tiimin vuosittainen tapaaminen
- tehkää mahdollisuuksien mukaan pari- ja ryhmätöitä ja työskennelkää ajoittain hajautettuina osa-tiimeinä

6. Tapaamiset kasvokkain niin usein, kun se on mahdollista

- kehityskeskustelut
- ristiriitatilanteet
- henkilökohtaisten, vaikeiden ja monimutkaisten asioiden käsittely

➔ muodolliset vaiheet, erilaisten ristiriitojen ratkaisu ja rikas vuorovaikutuksellinen kommunikointi on paras tehdä kasvokkain

7. Rakenna tiimille selkeät pelisäännöt ja informoi vastuualueista

➔ tiimiläisten tulee tuntee toistensa tehtävät ja vastuualueet, tee kansio tiimin jäsenten taidoista ja osaamisalueista kaikkien nähtäville

8. Pyri teknisten välineiden suvereeniin hyödyntämiseen

- onko jotain mitä voisi vielä kokeilla?
- kamerat aina päällä
- virtuaalokokousten tehostaminen tekniikkaa hyödyntämällä
- puhelin/lync-kokoukset useamman henkilön kesken arjessa
- aktiivinen tiedon jakaminen sekä eri tiedonjakotekniikoiden hallitseminen ja hyödyntäminen

9. Tilatietoisuuden ja etäläsnäolon synnyttäminen

- säännöllinen yhteydenpito kaikkiin tiimin jäseniin
- luo selkeät rutiinit etäläsnäöloon esim. voit rakentaa itsellesi muistilistan keinoista, joilla pyrit säännöllisesti etäläsnäolon luomiseen
- ryhmätyöohjelmistojen ja virtuaalityötilojen hyödyntäminen

10. Tehokas viestintä

- ➔ vuorovaikutuksen tiheys, sisältö ja välineet. Viestinnän on oltava säännöllistä, jopa ylikorostunutta ja eri viestintävälineitä on osattava yhdistää taitavasti. Viestintäkanavien valinnalla on myös merkitystä viestinnän tehokkuudelle ja onnistumiselle.
- luo säännöt siihen, kuinka toimitaan ja tietoa jaetaan
 - mieti viestien sisältö tarkasti, jotta kaikki ymmärtävät varmasti samalla tavalla
 - muista viestinnän samanlaisuus ja samanaikaisuus
 - eri viestintäkanavien hyödyntäminen, oikea viestintäkanava tilanteen mukaan:
 - kasvokkain (kts. kohta 6.)
 - sähköpostitse tai pikaviestimillä rutiininomaiset asiat. Sähköposti sopii parhaiten teknisten kommenttien ja lyhyiden asiapitoisten kysymysten vaihtoon.
 - mikäli kommunikoidavaa asiaa ei voida esittää alle 160 merkillä tai mikäli sen oletetaan synnyttävän paljon lisäkysymyksiä, silloin on parasta järjestää tapaaminen tai palaveri
 - mieti, pitääkö viesti saada jotenkin dokumentoiduksi ja mikä viestintätapa on kustannustehokkain
 - pikaviestimellä kysymysten esittäminen ja vastaaminen, relationaalinen viestintä ja kun tarvitaan vuorovaikutuksellista nopeutta

11. Tavoitettavuuteen panostaminen

- ole helposti tavoitettavissa
- informoi selkeästi omista aikatauluistasi
- vastaa nopeasti

12. Ongelmien herkkä havaitseminen

- opi havaitsemaan ja tulkitsemaan heikkojen signaaleja

13. Panosta yhteisen vision ja arvojen ylläpitämiseen

14. Kannusta työntekijöitä olemaan yhteydessä ja antamaan palautetta

15. Huomioi rekrytoinnissa hajautettuun työskentelyyn sopivan henkilön palkkaus

- vaadittavia ominaisuuksia: kyky itsenäiseen työskentelyyn, joustavuus, sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, asiantuntijuus ja kokemus, strukturoitu työskentelytyyli, kommunikointitaidot sekä taito hallita tietotulvaa

8.2 Seuranta

Seuraavassa tarkastellaan Kansainvälisten asioiden keskuksen vuosien 2014 ja 2015 barometrikyselyn tuloksia ja pyritään niiden avulla seuraamaan hajautetun johtamisen kehittymistä keskuksessa kyseisten vuosien aikana. Osa barometrikyselyissä tiedustelluista seikoista on samoja tai samankaltaisia kuin tämän kehittämistehtävän kyselyssä tiedustellut seikat. Vuonna 2014 barometrikyselyyn vastasi Kv-keskuksessa työskentelevistä 242 työntekijästä 206 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 85,1 % (Kela-barometri

2014, 6). Vuonna 2015 245 työntekijästä kyselyyn vastasi 206 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 84,1 % (Kela-barometri 2015, 6).

Tiedusteltaessa oman työyhteisön (lähiesimiehen vastuualueen) toimintaa ja tilannetta arvoasteikolla 4-10 arvioi kyselyyn vastanneet sekä vuonna 2014 että vuonna 2015 esimiesten ja alaisten väliset suhteet arvostamalla 8,5. Sen sijaan tiedusteltaessa tavoitteiden tuntemusta oli keskiarvosana noussut vuoden 2014 keskiarvosanasta 8,4 vuoden 2015 keskiarvosanaan 8,7 (0,3 yksikköä). Tiedusteltaessa yhteishenkeä kyseisinä vuosina vuonna 2014 annettujen arvostajien keskiarvo oli 8,0 ja vuonna 2015 keskiarvo oli 8,2, joten parannusta oli 0,2 yksikköä. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä laaditussa kyselyssä väittämään ”tiimissämme on niin sanottua me-henkeä” vastasi vastaajista vain vähän päälle puolet täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja reilu viidennes täysin tai jokseenkin eri mieltä. Lisäksi avoimien kysymysten vastausten perusteella haasteita tiimien yhteistyössä ja me-hengessä oli jonkin verran. Barometritulosten perusteella tiimin yhteistoiminta vaikuttaa kuitenkin kehittyneen parempaan suuntaan vuodesta 2014 vuoteen 2015. Samaa seikkaa tukee myös se, että barometrikyselyiden tulosten perusteella keskinäinen toisten tekemän työn arvostus oli myös noussut vuosien 2014 ja 2015 välillä 0,2 yksikköä keskiarvosanasta 8,1 keskiarvosanaan 8,3. Niin ikään keskinäisen avun ja tuen saaminen oli vuodesta 2014 vuoteen 2015 noussut 0,2 yksikköä keskiarvosanasta 8,4 keskiarvosanaan 8,6. Työviihtyvyys oli vuosien välillä pysynyt ennallaan mutta työtehtävien jakautumisen oikeudenmukaisuus, työjärjestelyjen toimivuus sekä työmotivaatio olivat parantuneet hieman, 0,1 yksikköä (työtehtävien jakautumisen oikeudenmukaisuus 7,7 → 7,8, työjärjestelyjen toimivuus 7,8 → 7,9 ja työmotivaatio 8 → 8,1). Kannustus ja palkitseminen oli sen sijaan laskenut 0,2 yksikköä keskiarvosanasta 7 keskiarvosanaan 6,8. Kaikkien osatekijöiden keskiarvo oli noussut vuodesta 2014 vuoteen 2015 keskiarvosanasta 8 keskiarvosanaan 8,1. (Kela-barometri 2014, 14, Kela-barometri 2015, 16.).

Johtamistyytyväisyydessä oli tapahtunut merkittävä lasku vuodesta 2014 vuoteen 2015. Vuonna 2014 lähimmän esimiehen johtamistapaan erittäin tai melko tyytyväisten % -osuus oli 83,7 % ja vuonna 2015 77,5 %. Laskua oli siten 6,2 prosenttiyksikköä. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä laaditun kyselyn tulosten perusteella lähiesimiehen johtamistapaan hajautetussa organisaatiossa oli tyytyväisiä peräti 92 % vastaajista, joista hyvin tyytyväisiä esimiehen johtamistapaan oli 33 % vastaajista ja melko tyytyväisiä 59 % vastaajista. Tyytymättömien osuus oli 8 %, joista melko tyytymättömiä lähiesimiehen johtamistapaan oli 7 % ja hyvin tyytymättömiä vain 1 % vastaajista.

Toiminnan tavoitteellisuudesta barometreissa tiedusteltiin väittämällä ”Lähiesimieheni on sopinut kanssani työni tavoitteista”, jossa jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien % -

osuus oli vuonna 2014 83,6 % ja vuonna 2015 96,1 %. Lähiesimiehen johtamistapaa koskevia väittämiä on esitelty taulukossa 8. (Kela-barometri 2015, 21–22.)

Taulukko 8. Seuraavat lähiesimiestä koskevat väittämät (täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien % -osuus) vuosina 2014 ja 2015 sekä muutos vuosien välillä (Kela-barometri 2015, 19, Kela-barometri 2015, 22)

	2014	2015	Ero
Lähiesimieheni on sopinut kanssani työni tavoitteista	83,6	95,1	11,5
Lähiesimieheni osaa suunnitella työyhteisöni (vastuualueensa) työt hyvin	75,3	78,6	3,3
Lähiesimieheni tekee työtilanteeseeni vaikuttavia selkeitä päätöksiä	74,9	79,1	4,2
Lähiesimieheni tarttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua	75,3	80,2	4,9
Lähiesimieheni tuntee hyvin työtehtäväni	67,2	79,7	12,5
Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani	74,2	76,9	2,7
Lähiesimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni	59,0	69,8	10,8
Lähiesimiehen on innostava	64,5	62,1	-2,4
Lähiesimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään	45,9	57,7	11,8
Lähiesimieheni tiedottaa riittävän ajoissa työtäni koskevista muutoksista	71,6	75,3	3,7
Lähiesimieheni kohtelee kaikkia toimihenkilöitä oikeudenmukaisesti	74,6	72,5	-2,1
Lähiesimieheni luottaa työntekijöihinsä	83,6	86,3	2,7
Lähiesimieheeni pystyy luottamaan vaikeissakin tilanteissa	75,1	76,9	1,8
Lähiesimieheni ottaa huomioon elämäntilanteeni työjärjestelyissä	67,0	74,6	7,6

Vaikka tyytyväisyys esimiehen johtamistapaan oli vuosien 2014 ja 2015 välillä laskenut selvästi, on valtaosa (12/14) taulukon 7 lähiesimiehen johtamista koskevista väittämistä on saanut vuonna 2015 paremman arvosanan (täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuus) kuin vuonna 2014. Työn tavoitteista sopiminen, työtehtävien tuntemus, riittävän palautteen anto työssä onnistumisesta sekä kannustaminen opiskelemaan ja kehittymään

työssään on noussut yli kymmenellä prosenttiyksiköllä. Sen sijaan ainoastaan lähiesimiehen innostavuuden ja kaikkien toimihenkilöiden oikeanmukaisesti kohtelemisen %-osuudet (täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuus) ovat laskeneet. (Kela-barometri 2015, 19; Kela-barometri 2015, 22.)

9 Pohdinta

Tutkimuksen osana laaditun kyselyn mukaan suuri osa Kelan Kv-keskuksen työntekijöistä on tyytyväisiä esimiehensä johtamiseen. Kyselyyn vastanneista peräti 92 % oli melko tai hyvin tyytyväisiä lähiesimiehen johtamistapaan hajautetussa organisaatiossa (n=73). Näistä hyvin tyytyväisiä oli 33 % ja melko tyytyväisiä 59 %. Hajautettu johtaminen vaikuttaa siten toimivan Kelan Kv-keskuksessa tällä hetkellä varsin hyvin. Kuitenkin sekä kyselyn tulosten että esimieshaastatteluiden kautta saadun tiedon perusteella myös parannettavaa riittää. Barometritulosten perusteella lähiesimiehen johtamiseen ollaan keskuksessa oltu vuonna 2014 tyytyväisempiä kuin vuonna 2015, kun lähimmän esimiehen johtamistapaan erittäin tai melko tyytyväisten % -osuus laski vuoden 2014 lukemasta 83,7 % vuoden 2015 lukemaan 77,5 %. Laskua oli siten 6,2 prosenttiyksikköä. Hajautettua johtamista koskevan kyselyn tulos, jonka mukaan jopa yli 90 % on tyytyväisiä johtamiseen, on mielestäni hieman yllättävä, kun esimiehillä oli kyselyn toteutushetkellä vasta muutamien kuukausien kokemus hajautetun tiimin johtamisesta. Toisaalta tulos voi selittyä juuri sillä, ettei kokemusta johtamisesta vielä paljoa ole eikä ainakaan mitään isompaa ollut vielä kerinnyt mennä esimiehen kanssa pieleen. Vuoden 2015 hieman huonompi tulos tyytyväisyydestä johtamiseen voikin selittyä sillä, että silloin on vasta saatu todellista kokemusta johtamisesta ja toimimisesta hajautetussa organisaatiossa.

Hajautettua johtamista koskevaan kyselyyn vastanneet olivat tyytyväisiä toimiviin etäyhteyksiin (sähköposti, Lync, videoneuvottelut), esimiehen hyvään tavoitettavuuteen, kommunikoinnin toimimiseen sekä siihen, että esimies luottaa työntekijöihinsä. Toimivina pidettiin myös työjärjestelyjä ja viestintää sekä tiimipalaverien säännöllistä järjestämistä. Huomion kiinnittäminen näihin seikkoihin myös jatkossa ja niiden pitäminen toiminnassa ensiarvoisen tärkeinä on muistettava myös tulevaisuudessa.

Johtamisessaan esimiehet käyttivät runsaasti hyväkseen Lync-työkalua ja kyselyyn vastanneistakin suurin osa (68 %) kertoi mieluiten olevansa esimieheensä yhteydessä juuri Lyncin välityksellä (n=73). Toiseksi parhaaksi viestintätavaksi koettiin asioiminen kasvotusten, vaikka vain pienellä osalla vastaajista oli mahdollisuus tavata esimiestään esimerkiksi kerran kuussa tai useammin. Suurin osa yhteydenpidosta hoidetaan kyselyn mukaan sähköpostitse, vaikka se ei teorian valossa olekaan aivan paras keino viestintään hajaute-

tussa organisaatiossa. Siten esimiesten tulisikin ehkä miettiä, voisivatko he lisätä Lyncin käyttöä työssään entisestään ja vähentää sähköpostiviestintää. Lisäksi kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia toivottiin lisää sekä kyselyyn vastanneiden että haastateltujen esimiesten toimesta. Tällä hetkellä valtaosa tapaa esimiehensä kasvotusten joitakin kertoja vuodessa, osa harvemminkin. Hajautettua johtamista keskuksessa voisi ehkä parantaa mahdollistamalla esimiehelle ja alaiselle tapaamisia kasvokkain nykyistä useammin. Erityisen tärkeää se olisi työsuhteen alussa, kun luottamuksen luonti on vasta aluillaan tai mikäli keskustelun aiheena on jokin henkilökohtainen tai ristiriitainen asia.

Haastatteluissa esimiehet kokivat tutustumisen alaiseen ja sen kautta luottamuksen synnyn yhdeksi hajautetun johtamisen suurimmista haasteista. Myös kyselyssä suurin osa vastaajista mainitsi kyvyn luottaa työntekijöihinsä esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi, kun työskennellään hajautetussa organisaatiossa. Barometrikyselyiden perusteella sekä esimiehen luottamus työntekijöihin että lähiesimieheen luottaminen ovat parantuneet hieman vuodesta 2014 vuoteen 2015 mennessä. Saattaa olla, että toiminnan vakiintuessa ja esimies-alaisuuden rakentuessa ajan saatossa molemminpuolinen luottamus on kasvanut. Parannettavaakin kuitenkin vielä on ja esimiesten tulee muistaa toiminnassaan tässä työssä esitetyt hajautetun johtamisen ”parhaisiin käytäntöihin” kootut luottamuksellisen suhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen liittyvät seikat.

Vaikka yhteydenpito esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa muuten olevan melko tiheää, voisi osa esimiehistä vielä sekä kommunikointia lisäämällä että eri viestintäkeinoja laajemmin hyödyntämällä tehostaa johtamistaan, kun toimitaan hajautetusti. Erityisesti käytössä olevien viestintäkeinojen monipuolinen käyttö, esimerkiksi Lync-työkalun kameran päällä pitäminen joka tilanteessa, tehostaisi yhteydenpitoa ja auttaisi johtamisessa, kun nähtäisiin myös alaisen eleet ja ilmeet keskustelun lomassa. Tarvittaessa voitaisiin yhteydenpito aikatauluttaa ja pitää yhteinen virtuaalipalaveri aina säännöllisinä aikoina, jotta yhteydenpidosta tulisi rutiininomaista. Tärkeää olisi myös huolehtia siitä, että kaikille olisi tarjolla paikka, josta he voisivat olla rauhassa yhteydessä esimieheen ilman, että muut avokonttorissa työskentelevät kuulevat mahdolliset henkilökohtaisetkin asiat.

Hajautetun johtamisen kulmakivinä ovat pelisääntöjen rakentaminen ja tiimin jäsenten vastuualuista tiedottaminen sekä tavoitteellinen toiminta vaikuttaa olevan Kv-keskuksessa jo varsin hyvin hallussa. Ainoastaan muiden tiimin jäsenten osaamisista ja vastuualueista voisi olla tarpeen informoida selkeämmin myös muulle tiimille. Joiltain osin kaivattiin vielä myös tarkempia pelisääntöjä. Kv-keskuksessa voitaisiin ottaa esimerkiksi käyttöön virtuaalinen työtila (tai ryhmätyöohjelmisto), jossa olisi eri tiimiläisten kuvat, henkilötiedot,

osaamisalueet ja taidot lueteltuina sekä lisäksi mahdollisuus tallentaa ja yhteistyössä muokata tiimin omia dokumentteja. Näillä keinoin voitaisiin lisätä myös etäläsnäoloa.

Kv-keskuksen esimiehet pitävät pääasiassa säännöllisesti palavereja tiimeilleen. Tiimien palavereihin kaivataan kyselyn tulosten sekä esimieshaastatteluiden vastausten perusteella kuitenkin tehostamista ja osallistujien aktivointia. Tärkeää olisi myös hyödyntää tekniikkaan tässä yhteydessä mahdollisimman laajasti ja pyrkiä pitämään palavereita vuosittain myös kasvotusten ja sen lisäksi palaveerata niin, että mahdollisuuksien mukaan myös muiden kuin esimiehen kasvot näkyvät palaverin aikana.

Sekä kyselyn että esimieshaastatteluiden pohjalta yhdeksi suurimmista haasteista nousi me-hengen luominen hajautetuissa tiimeissä. Esimiehet kokivat merkittäväksi haasteeksi tiimiytyminen ja tiimin yhteishengen luonnin sekä sen, että tiimin jäsenet kokisivat kuuluvansa tiimin jäseniksi. Haasteena tässä yhteydessä pidettiin myös sitä, ettei toisia tiimiläisiä tunneta ja tutustuminen on vaikeaa, kun työskennellään eri paikkakunnilla. Kyselyn perusteella oltiin niin ikään hieman huolestuneita tiimin me-hengestä, kun tapaamisia tiimien kesken oli ollut vasta vähän. Tämän jälkeen tiimeissä on kuitenkin pidetty tiimipäiviä, joiden avulla tiimiytymistä on parannettu. Säännölliset tapaamiset kasvokkain lienevät jatkossakin tärkeässä roolissa me-hengen luomisessa ja ylläpidossa. Barometritulosten perusteella vuodesta 2014 Työyhteisön toimivuus oli vuoteen 2015 mennessä parantunut hieman, kuten myös työyhteisön toimivuuteen sisältyvät yhteishenki sekä keskinäisen tuen ja avun saaminen.

Kyselyn perusteella lähiesimiehen johtamiseen toivotaan seuraavia parannuksia: esimiehelle lisää määrätietoisuutta/jämäkkyyttä, parempia viestintätaitoja, nopeampaa tiedotusta ja tarkkuutta viestien sisältöihin ja tapaan viestiä sekä enemmän avoimuutta ja työntekijöiden kuuntelua, motivointia ja palautteenantoa. Tämän lisäksi toivottiin henkilökohtaista keskustelua kerran viikossa sekä selkeämpiä toimenkuvia. Nämä seikat jokaisen esimiehen on syytä käydä läpi omasta toiminnastaan ja pohtia, voisiko omaa toimintaa niiden suhteen jotenkin parantaa.

Uskon, että tutkimuksen teorian sekä kyselyistä että esimieshaastatteluista saatujen tietojen pohjalta kootut ja tässä työssä aiemmin esitellyt ns. ”parhaat käytännöt” on esimiehille hyödyksi, kun he miettivät omaa toimintaansa hajautetun organisaation johtajana. ”Parhaat käytännöt” on ikään kuin muistilista, johon esimies voi aika ajoin palata ja peilata omaa toimintaansa niihin ja pohtia, onko muistanut huomioida kaikki osa-alueet omassa esimiestyössään. Kokeneempikin esimies voi toivon mukaan tarkastella niiden avulla omaa toimintaansa peilaamalla toimiaan niihin ja uusi esimies voi pitää ”parhaita käytäntö-

jä” ohjenuoranaan ryhtyessään toteuttamaan omaa johtamistyötään hajautetun organisaation esimiehenä.

9.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kehittämiprojektin aikana kohdeorganisaation yhteyshenkilö vaihtui kahteen kertaan kahden ensimmäisen ohjaajan siirtyessä muihin tehtäviin kohdeorganisaatiosta. Tästä huolimatta tutkija sai hyvin tietoa organisaation kulloiseltakin edustajalta aina sitä pyytessään. Organisaation edustajan vaihtuessa ei uudella edustajalla kuitenkaan ollut samaan tapaan tietoa siitä, miten tutkimusta oli aikaisemmin tehty, kuinka sitä oli suunniteltu tai mitä kaikkia vaiheita siihen oli sisältynyt, kuin tutkimuksen yhdessä tutkijan kanssa aloittaneella edustajalla. Kohdeorganisaatiossa tapahtui lisäksi runsaasti muita muutoksia projektin aikana eikä toiminnan aloittaminen hajautettuna organisaationa siten ollut suinkaan ainoa muutos, mitä organisaatiossa tutkimuksen suorittamisen aikana tapahtui. Tutkijan kannalta runsaasti lisähaastetta tilanteeseen toi myös se, että tutkija itse oli koko tutkimusprojektin ajan äitiyslomalla eikä siten itse läsnä, kun muutoksia organisaatiossa tehtiin ja koettiin. Siten, vaikka tutkija pyydettäessä tietoja aina saikin, varmasti on myös asioita, joita ei tutkijan tietoon asti tullut johtuen siitä ettei tutkija itse ollut läsnä. Jonkin verran tutkijalta ohi on siis saattanut mennä myös tietoja, joilla olisi ollut merkitystä myös tutkimuksen kannalta. Vaikutusta reliabiliteettiin voi olla myös sillä, että tutkija on tutkimuksessaan haastatellut kollegojaan ja muita oman työpaikkansa esimiehiä, jolloin haastatellut ovat joltain osin saattaneet vastata kysymyksiin eri tavalla kuin miten he olisivat vastanneet, mikäli tutkimusta olisi ollut suorittamassa joku organisaation ulkopuolinen henkilö.

Positiivisella tavalla tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, että tutkimuksessa suoritettiin sekä kvantitatiivinen kysely että kvalitatiivisia haastatteluja, joiden avulla samaa asiaa pystyttiin lähestymään eri tavoin ja tutkimukselle saatiin kyselyn tuoman laajuuden lisäksi syvyyttä kvalitatiivisilla haastatteluilla. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää tukivat siis tutkimuksessa hyvin toisiaan. Tämän lisäksi on huomioitavaa, että tutkimuksessa oli kaikkien kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden, paitsi virkavapaalla olevien, ollut mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä tutkittavasta aiheesta esiin.

Tutkimus olisi mahdollista toistaa samassa laajuudessa kohdeorganisaatiossa uudelleen ja seurata siten tutkimuskohteessa tapahtuneita muutoksia. Kohdeorganisaation henkilöstön määrä on pysynyt suunnilleen samana (hieman vähentynyt) tutkimuksen ajan, joten vastaajamäärä olisi uudessa tutkimuksessa todennäköisesti suunnilleen sama. Haastateltaviakin löytyisi sama määrä kuin tässä tutkimuksessa mutta aivan samaan tapaan eri

organisaatiotasojen esimiehiä ei pystyttäisi haastattelemaan organisaatorakenteessa tutkimuksen aikana tapahtuneen johtamisportaiden vähentämisen myötä. Tiedollisesti tutkimuksen toistaminen voisi antaa jopa enemmän tietoa tutkittavasta kohteesta, kun kohderyhmällä olisi kertynyt jo enemmän tietoa toimimisesta hajautetussa organisaatiossa kuin mitä heillä tässä tutkimuksessa oli siinä vaiheessa, kun kysely ja haastattelut suoritettiin.

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset vaikuttavat olleen hyviä ja selkeitä eikä niistä tullut kysymyksiä tai muita epäselvyyksiä tutkimuksen aikana. Kyselyn jakaminen siten, että vastaajat vastasivat todella vain itseään koskeviin kysymyksiin, eli vain ne, joilla todella oli kokemusta esimerkiksi hajautetusti toimimisesta, vastasivat siihen osaan, muilla kyseinen kohta ohittui, vaikuttaa olleen hyvä ratkaisu vastausten luotettavuuden kannalta. Kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen sen sijaan on todennäköisesti ollut vaikutusta sillä, että kysely testattiin etukäteen huolellisesti eri tahoilla sekä kohdeorganisaation sisällä että ulkopuolella. Niin ikään haastattelukysymykset käytiin läpi huolellisesti etukäteen sekä kohdeorganisaation edustajan että tutkimustyötä ohjaavan tahon kanssa. Näin ollen myös haastattelukysymykset olivat toimivia eivätkä aiheuttaneet epäselvyyksiä. Tähän saattaa olla ollut vaikutusta myös sillä, että haastateltavat saivat kysymykset tietoonsa etukäteen ja pystyivät siten valmistautumaan niihin hyvin.

Tutkimuksen kysymykset sekä kvantitatiivisessa kyselyssä että kvalitatiivisissa haastatteluissa oli laadittu juuri kohdeorganisaatiota ajatellen eikä tutkimuksessa siten ollut tarkoitus löytää yleistettävyyksiä. Kuitenkin vastaava tutkimus vastaavilla kysymyksillä olisi mahdollista toistaa tarvittaessa myös jossakin toisessa hajautetusti toimivassa organisaatiossa. Tutkimuksen valideettia arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään asioita, joita oli tarkoituskin selvittää. Mielestäni valittu tutkimusmenetelmä sopi tutkittavan asian tarkasteluun ja sen avulla saatiin tutkimuskysymysten kohteena olleet seikat selvitettyä.

Laadullisen aineiston reliabiliteettia nostaa se, että tutkimuksen haastattelut dokumentoitiin erittäin hyvin nauhoittamalla kaikki haastattelut kokonaisuudessaan. Niin ikään kyselyn tulokset ovat hyvässä tallessa mahdollista myöhempää tuloksiin palaamista varten. Siten aineistoa olisi mahdollista tutkia ja tulkita myös ulkopuolinen tutkija, joskin sekä haastattelut että kysely suoritettiin luottamuksellisesti eikä pääsyä tuloksiin siten ole muilla kuin tämän tutkimuksen tekijällä itsellään.

Tutkimus on hyvin ajankohtainen ja tutkimuksen tulokset hyvin hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa, sillä hajautettu johtaminen on vasta aloitettu ja hajautettuna organisaat-

tiona toimiminen varsin uusi asia kohdeorganisaatiossa. Tietoa hajautetun johtamisen toimivuudesta siis tarvitaan ja keinot toimivaan hajautettuun johtamiseen ovat hyödynnettävissä välittömästi. Niin ikään on tarpeen tietää, mitkä asiat eivät toimi ja kuinka niissä voitaisiin parantaa.

9.2 Oman kehittymisen arviointi

Tutkijalle on tämän työn tekemisestä ollut paljon hyötyä jo siinä mielessä, että tutkija itse työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa Kelan Kv-keskuksessa esimiehenä hajautuneesti toimivassa tiimissä ja pääsee siten itse hyödyntämään tutkimuksen kautta saatuja tietoja omassa työssään ja toiminnassaan. Teoriaan tutustumisen kautta saatu syvälinen tieto hajautetusti toimivista organisaatioista, hajautetusta johtamisesta sekä siihen liittyvistä seikoista, kuten luottamuksesta esimiehen ja työntekijän välillä ja työntekijältä hajautetussa organisaatiossa vaadittavista ominaisuuksista on antanut omaan työhön paljon ajateltavaa ja omaan toimintaan kehitettävää.

Uskon, että työstä on jollakin tasolla hyötyä myös kaikille muille kohdeorganisaation esimiehille, kun he miettivät omaa toimintaansa ja pyrkivät toimintansa parantamiseen tai haluavat lisää tietoa hajautetusta johtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella he saavat tietoa omassa organisaatiossa jo toimivista ja vielä parannuksia vaativista hajautetun johtamisen seikoista. Tutkimuksesta voi olla myös hyötyä uudelle esimiehelle, joka vasta aloittaa toimintaansa esimiehenä tai aloittaa ensimmäistä kertaa työskentelyn esimiehenä hajautetussa organisaatiossa.

Tutkimuksen kohde ja aihe ovat olleet tutkijan koko opintojen ajan samat ja tutkimuksen aiheita ehdotettiin tutkijalle kohdeorganisaation taholta, joten tarve tutkimuksen suorittamiselle on ollut koko ajan olemassa. Tutkija on päässyt syventymään tutkimuksen aiheeseen opintojensa edetessä ja on päässyt hyödyntämään eri opintojaksojen antamia tutkimuksen suorittamisessa, mikä on paitsi motivoinut tehtävien tekemisessä, ollut myös avuksi tutkimuksen eteenpäin saattamisessa. Se, että eri opintojaksoilla on päässyt tutustumaan konkreettisella tasolla aihealueeseen ja tekemään samalla töitä tutkimuksen etenemiseksi, on opettanut paljon ja syventyminen aihealueisiin on ollut parempaa kuin se olisi ollut ilman tutkimuksen suorittamista samanaikaisesti.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin hiljalleen opintojen alettua syksyllä 2013 ja sen aktiivisin vaihe oli kevät-kesällä 2014, kun tutkimuksen kysely ja esimieshaastattelut tehtiin ja niiden tulokset syksyllä 2014 esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmälle. Tämän jälkeen työ eteni hitaasti kohti lopullisen raportin valmistumista ja valitettavasti aikataulu tässä venyi

hieman tutkijasta johtuvista syistä. Lopulta tutkija kuitenkin onnistui asettamaan itselleen aikarajan työn loppuun saattamiselle ja oppi ehkä siitäkin jotain. Kaiken kaikkiaan työtä tehtiin kokonaisuudessaan noin kahden ja puolen vuoden ajan.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Christenson, J. 2007. Leadership and the Issue of Trust. Phi Kappa Phi Forum, 87, 4, s. 26. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d4738cc1-03c5-4c41-b06c-5517d46ce140%40sessionmgr4001&vid=18&hid=4209>. Luettu: 13.12.2015.

Gröönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS-Bookwell Oy. Porvoo.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän University Printing House. Jyväskylä .

Hautamäki, T. 2013. Yritys ilman toimistoa. Fakta, 12, s. 18-21. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2166/lehtiarkisto/search/show?eid=2663154>. Luettu: 24.5.2015.

Hongell, S. 26.2.2013. Aluejohtaja. Kansaneläkelaitos. Sähköposti.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. WS Bookwell Oy. Juva.

Hunsaker, P. & Hunsaker, J. 2008. Virtual teams: a leader's guide. Team Performance Management: An International Journal, 14, ½, s. 86-101. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2079/doi/pdfplus/10.1108/13527590810860221>. Luettu: 24.5.2015.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy. Juva.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Kela-barometri 2014. Kansainvälisten asioiden keskus.

Kela-barometri 2015. Kansainvälisten asioiden keskus.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>. Luettu: 16.1.2016.

Lepsinger, R. & DeRosa, D. 2010. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from Distance. Pfeiffer. Luettavissa: <http://ezproxy.haagahelia.fi:2055/lib/haagahelia/reader.action?docID=10419426&ppg=116>. Luettu: 23.7.2015.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives. 21, 1, s. 60-70. Luettavissa: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/LeadingVTsAMP.pdf>. Luettu: 9.8.2015.

Partala A-M. 2014. Narratiivinen analyysi työntekijöiden kokemuksista/tunnekokemuksista hajautetussa organisaatiossa – ”Organisaatio toimii, mutta tunnen itseni aivan ulkopuoliseksi”. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotiede. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60938/Partala.Aija-Mari.pdf?sequence=2>. Luettu 12.10.2015.

Sinda, S. 25.1.2016. Ryhmäpäällikkö. Kansaneläkelaitoksen Kansainvälisten asioiden keskus. Sähköposti.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä university Printing House. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.1.2016.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 79-99. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vartiainen, M. & Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sähköiset lähteet:

Kansaneläkelaitos 2015a. Kelan toiminta-ajatus ja arvot. Luettavissa: <http://www.kela.fi/toiminta>. Luettu: 23.5.2015.

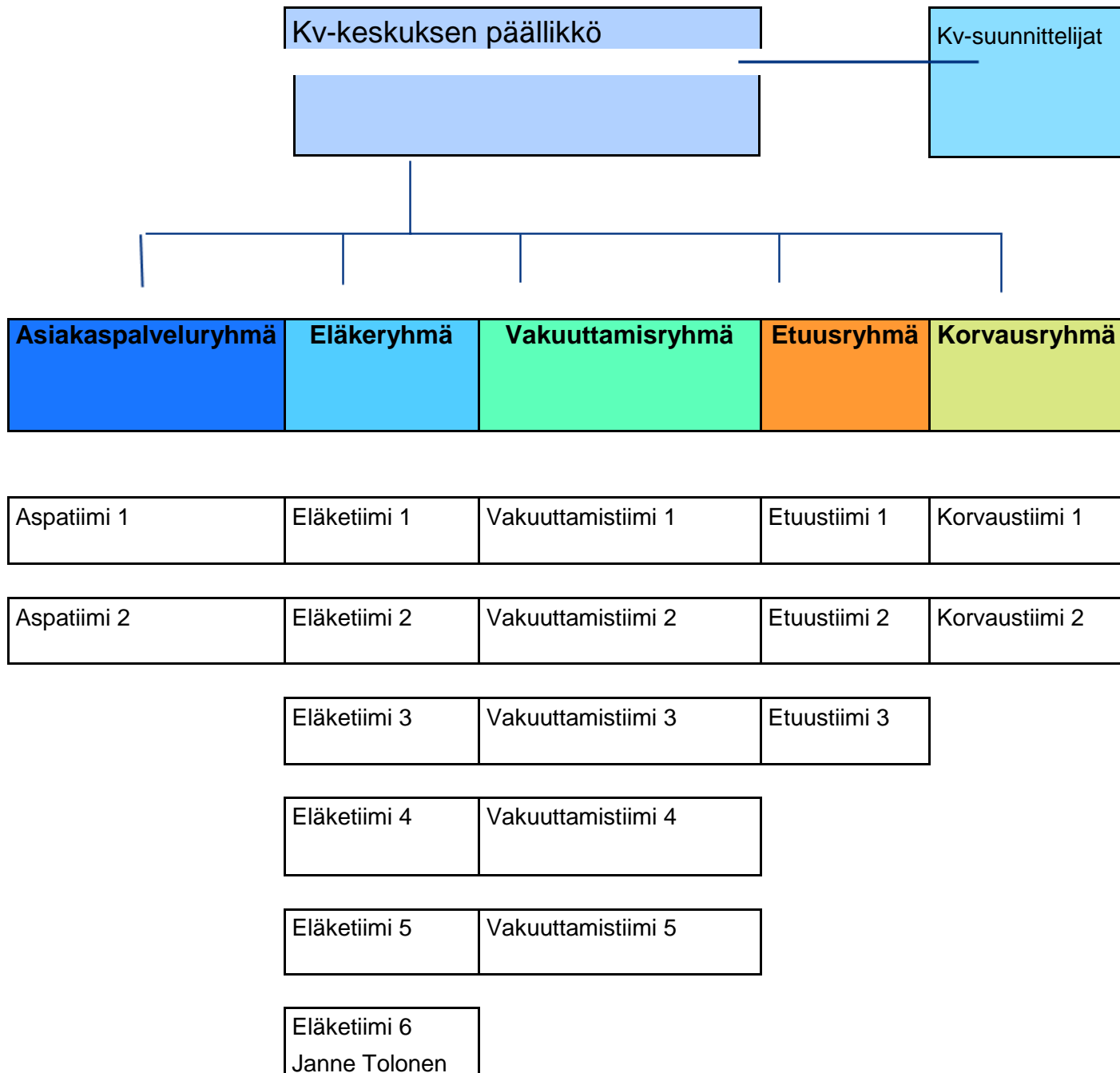
Kansaneläkelaitos 2015b. Kelan strategia. Luettavissa: <http://www.kela.fi/strategia>. Luettu: 23.5.2015.

Kansaneläkelaitos 2015c. Kansainvälisten asioiden keskus. Luettavissa: <http://www.kela.fi/kv-keskus>. Luettu: 2.5.2015.

Liitteet

Liite 1. Kelan Kv-keskuksen organisaatiokaavio

Kelan Kansainvälisten asioiden keskus 1.2.2016



Liite 2. Kyselylomake

Hajautetun johtamisen kehittäminen Kelan Kv-keskuksessa

TAUSTA

1. Ikä *

- ☐ alle 20 vuotta
- ☐ 20-29 vuotta
- ☐ 30-39 vuotta
- ☐ 40-49 vuotta
- ☐ 50-59 vuotta
- ☐ 60- vuotta

2. Työskentelyvuodet Kelassa *

- ☐ alle 2 vuotta
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 6-9 vuotta
- ☐ 10-15 vuotta
- ☐ 16-19 vuotta
- ☐ 20-24 vuotta
- ☐ 25- vuotta

3. Asema organisaatiossa *

- ☐ toimihenkilö
- ☐ esimies (palvelupäällikkö)
- ☐ johtaja (ryhmäpäälliköt, apulaisjohtaja, johtaja)

4. Sukupuoli *

☐ Nainen

☐ Mies

5. Työsuhde *

☐ Vakituinen

☐ Määräaikainen

JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

6. Työskenteleekö lähiesimiehesi tavallisesti eri toimipisteessä kuin sinä? *

☐ Kyllä

☐ Ei

7. Yhteydenpito lähiesimiehen kanssa *

	Päivittäin	2-4 kertaa viikossa	Noin kerran viikossa	1-3 kertaa kuukaudessa	5-11 kertaa vuodessa	1-4 kertaa vuodessa
Kuinka usein olette yhteydessä lähiesimiehesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein tapaat lähiesimiehesi kasvokkain?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein koki- sit tarpeelliseksi tavata lähiesimie- hesi kasvokkain?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Yhteydenpitotapa *

	Kasvokkain	Puhelimitse	Sähköpostitse	Lyncin väli- tyksellä	Jollain muulla tavoin
Millä tavoin olette useim- miten yhteydessä lähiesimiehesi kanssa? (valitse yksi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Millä muilla tavoin olette yhteydessä lähiesimiehe- si kanssa vähintään ker- ran kuukaudessa? (voit valita useamman)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä lähiesimiehe- si kanssa? (valitse yksi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Minkälaisissa tilanteissa koet lähiesimiehesi tapaamisen kasvokkain erityisen tärkeäksi?

10. Valitse seuraavista ominaisuuksista viisi tärkeintä ominaisuutta, joita esimieheltä mielestäsi tarvitaan, kun työskennellään hajautetussa organisaatiossa. *

	Tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein
Kyky luottaa työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jämäkkyys ja määrätietoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksiin suuntautuva johtamistapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Empaattisuus ja kuuntelemisen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky motivoida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky huomioida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky sitouttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky osallistaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät viestintätaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin ja myönteinen asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegointi, koordinointi ja organisointi- kyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten yhteydenpitoa lähiesimiehesi kanssa voitaisiin parantaa?

12. Mikä lähiesimiehesi johtamistavassa hajautetussa organisaatiossa toimii parhaiten?
Miten?

13. Miten kehittäisit lähiesimiehesi johtamistapaa hajautetussa organisaatiossa?

14. Kuinka tyytyväinen olet lähiesimiehesi johtamistapaan hajautetussa organisaatiossa? *

- ☐ hyvin tyytymätön ☐ melko tyytymätön ☐ melko tyytyväinen ☐ hyvin tyytyväinen

TIIMI HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

15. Työskenteleekö osa tiimistäsi tavallisesti eri toimipisteessä kuin sinä? *

- ☐ Kyllä
☐ Ei

16. Työskentely tiimissä *

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Vastuunjako tiimissämme on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme on niin sanottua me-henkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani tiimimme jäseneksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio tiimimme jäsenten välillä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme palaverit ovat toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme palavereita on riittävän usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tiimin yhteydenpito *

	Päivittäin	2-4 kertaa viikossa	Noin kerran viikossa	1-3 kertaa kuukaudessa	5-11 kertaa vuodessa	1-4 kertaa vuodessa
Kuinka usein tapaat kasvatusten oman tiimisi muita jäseniä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein olet yhteydessä tiimisi muihin jäseniin (esim. Lync, sähköposti)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Miten kehittäisit tiiminne palavereita?

[illegible]

19. Miten muuten kehittäisit tiiminne toimintaa hajautetussa organisaatiossa?

[illegible]

20. Yhteystiedot (arvontaa varten, vapaaehtoinen)

Etunimi	
Sukunimi	
Sähköposti	

Liite 3. Kyselyn saatekirje

Johtamisen kehittäminen Kelan Kv-keskuksessa– osallistu tutkimukseen!

Arvoisa vastaanottaja,

Tällä kyselyllä selvitetään Kelan Kv-keskuksen henkilöstöltä hajautetun johtamisen ja hajautetusti työskentelevien tiimien nykytilaa ja käytäntöjä Kv-keskuksessa.

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.

Olen Kv-keskuksen virkavapaalla oleva työntekijä ja suoritan HAAGA-HELIAssa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, jossa tehtävän opinnäytetyön osaksi tämä tutkimus kuuluu.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvomme **yllellisen viihdeillan*** sinulle ja kolmelle ystävällesi! Vastauksesi käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kyselyyn pääset **TÄSTÄ!**

Vastausaika päättyy 31.5.2014.

Kiitos ajastasi.

Ystävällisin terveisin,

Anne Sydänmaa

HAAGA-HELIA Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu,

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

& Kelan Kv-keskus

*Illanvietto Vaahterämäen Keitaalla: <http://www.vaahteramaenkeidas.fi/>

Limusiinikuljetus Pääkaupunkiseudulta Keitaalle ja Keltaalta haluamaasi kohteeseen

pääkaupunkiseudulla: <http://www.luxuskettu.fi/>

Liite 4. Haastattelukysymykset

Esimiesten haastattelukysymykset/hajautettu johtaminen

Esimiestausta ja kokemukset

- Millainen esimiestaustasi on?
- Onko sinulla entuudestaan kokemusta hajautetusti työskentelevän tiimin johtamisesta?
- Mitä muutoksia hajautetussa organisaatiossa työskentely on tuonut esimiehen ja alaisen arkeen?
- Kuinka hajautetun tiimin johtaminen mielestäsi eroa ns. tavallisen, vakituisesti samassa toimipisteessä työskentelevän, tiimin johtamisesta?
- Mitkä ovat mielestäsi hajautetun johtamisen suurimmat haasteet?
- Mitä etua hajautetusta johtamisesta on mielestäsi verrattuna ns. perinteiseen johtamiseen?
- Onko työn organisointi muuttunut muutoksen myötä? Miten?
Onko muutos vaikuttanut ajankäyttöön? Miten?

Johtaminen käytännössä

- Millainen esimies-alaisviestintä toimii mielestäsi parhaiten hajautetussa tiimissä? Mitä viestintäkeinoja käytät? Mikä on mielestäsi viestinnän suurin haaste hajautetussa organisaatiossa?
- Miten käytettävissä olevat työvälineet tukevat hajautettua johtamista?
- Miten toimit tilanteessa, jossa tietotekniset välineet eivät toimi?
- Miten alaisten on tarkoitus toimia, mikäli he eivät saa esimiestä kiinni akuutissa epäselvyytilanteessa? Onko varamiestä?
- Kuinka usein ja missä tilanteissa tapaavat alaisiasi kasvotusten?
- Miten luot läsnäoloa ja näkyvyyttä vaikket ole fyysisesti läsnä?
- Kuinka saat yhteiset tavoitteet ja päämäärät viestittyä tiimille, joka toimii hajautetusti?
- Kuinka pyrit tuomaan arvoja näkyviksi hajautetussa organisaatiossa?
- Kuinka organisaatio tukee hajautettua johtamista? Miten ja missä asioissa toivoisit saavasi tukea johdolta?

- Kuinka motivoit hajallaan työskenteleviä tiimiläisiäsi?
- Kuinka hoidat ristiriita- ja konfliktitilanteet eri toimipisteessä työskentelevien kanssa?
- Kuinka hoidat välittömän palautteenannon? Anna jokin esimerkki.
- Kuinka rakennat luottamuksellisen alaisuuden henkilöön, joka työskentelee eri toimipisteessä kanssasi? Oletko pyrkinyt rakentamaan luottamusta hajautetusti työskentelevän tiimisi sisälle, miten?
- Millaisia alaistaitoja vaaditaan mielestäsi hajautetusti työskentelevän tiimin jäseniltä?
- Kuinka alaiset pääsevät tuomaan tunteensa esiin, kun esimies työskentelee eri paikkakunnalla?
- Kuinka seuraat alaistesi jaksamista hajautetussa tiimissäsi?

Tiimin toiminta hajautetussa organisaatiossa

- Kuinka usein pidät palavereja tiimillesi? Kuinka olet toteuttanut palaverit tiimissäsi? Toimivatko tiimisi palaverit mielestäsi hyvin?
- Oletko pyrkinyt luomaan tiimiä me-henkeä ja yhteisöllisyyttä? Oletko rakentanut myönteistä ilmapiiriä tiimissäsi? Anna jokin esimerkki.